



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE ARTES E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO

KEVIN SCHWANTZ GOMES DA SILVA

**ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO COMO APOIO PARA TOMADA DE
DECISÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA MICRO PEQUENA EMPRESA.**

RECIFE

2019

KEVIN SCHWANTZ GOMES DA SILVA

**ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO COMO APOIO PARA TOMADA DE
DECISÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA MICRO PEQUENA EMPRESA.**

TCC apresentado ao Curso de Gestão da Informação da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito para obtenção do Título de Bacharel em Gestão da Informação.

Orientador: Prof. Dr. André Anderson Cavalcante Felipe

RECIFE

2019

Catálogo na fonte
Biblioteca Joaquim Cardozo – Centro de Artes e Comunicação

S586o Silva, Kevin Schwantz Gomes da
Organização da Informação como apoio para tomada de decisão:
estudo de caso em uma micro pequena empresa / Kevin Schwantz
Gomes da Silva. – Recife, 2019.
76f.: il.

Orientador: André Anderson Cavalcante Felipe.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal
de Pernambuco. Centro de Artes e Comunicação. Departamento de
Ciência da Informação. Curso de Gestão da Informação, 2019.

Inclui referências.

1. Organização da Informação. 2. Gestão da Informação. 3. Tomada
de decisão. 4. Micro e Pequenas Empresas. I. Felipe, André Anderson
Cavalcante (Orientador). II. Título.

020 CDD (22. ed.)

UFPE (CAC 2019-152)

KEVIN SCHWANTZ GOMES DA SILVA-

**ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO COMO APOIO PARA TOMADA DE
DECISÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA MICRO PEQUENA EMPRESA.**

TCC apresentado ao Curso de Gestão da Informação da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Gestão da Informação.

TCC aprovado em: 11/06/2019

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. André Anderson Cavalcante Felipe (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Dra. Edilene Maria da Silva
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Antônio de Souza Silva Júnior
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Djalma e Silvana, que são a minha base e que sempre apostaram e confiaram em mim, e apoiaram as minhas decisões, proporcionando o suporte que precisei para correr atrás dos meus objetivos. Obrigado por serem meu maior estímulo e por acreditar em mim, mais que eu mesmo.

Sou grato ao meu orientador, André Anderson Cavalcante Felipe, pela paciência, compreensão e apoio no desenvolvimento deste trabalho, e primordialmente, por acreditar que eu conseguiria desde o início.

A todos os amigos e familiares, que direta ou indiretamente me ajudaram, do começo ao fim, desde indicação de autores até incentivos para continuar seguindo em frente, meu muito obrigado.

Gratidão a Deus, por iluminar o meu caminho, guiar os meus passos e abençoar as minhas escolhas.

“Você não pode colocar qualquer limite, nada é impossível.”

Usain Bolt

RESUMO

O processo de tomada de decisão requer cautela, prudência e dados concretos para fundamentação do ato decisório. Por isso, decidir sem mérito se torna arriscado, principalmente em relação à Pequena e Micro Empresa (MPE), já que nesses tipos de negócios o gestor geralmente decide com base empírica, de acordo com suas experiências. Assim, o objetivo desta pesquisa é verificar a importância da Organização da Informação (OI) como ferramenta de apoio para o processo de tomada de decisão em uma MPE. A descrição dos elementos da Gestão da Informação (GI) propostos por McGee e Prusak (1994) e o processo de tomada de decisão apresentado por Choo (2003) foram os arcabouços teóricos deste estudo de caso, que se caracteriza como pesquisa de tipo exploratória com caráter qualitativo, apoiada pela pesquisa bibliográfica e documental. O método do estudo de caso permitiu a caracterização de uma MPE da Região Metropolitana do Recife e a orientação de aplicação dos procedimentos metodológicos de coleta de dados, no caso a observação assistemática e os documentos da MPE. A análise dos dados foi desenvolvida com base nas etapas de GI de McGee e Prusak (1994): identificação de necessidades informacionais, aquisição e coleta de informação, classificação, armazenamento, tratamento e apresentação da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, distribuição e disseminação da informação e análise e uso da informação. Outrossim, foi utilizado o modelo racional de Choo (2003) para embasar a tomada de decisão da MPE. Os resultados mostram que a aplicação da OI na MPE analisada proporcionou melhorias no processo de tomada de decisão, uma vez que, antes da intervenção do estudo, o gerente tomava decisões com base empírica apenas visualizando o binômio custo-necessidade. Após a utilização da OI, o gerente tomou posse de um insumo informacional que gerou o conhecimento necessário para apoiar o ato decisório mais adequado, tendo em vista todo o arcabouço informacional da MPE, que antes não era desfrutado e aproveitado. Foram conquistadas informações que puderam embasar a tomada de decisão, trazendo vários benefícios, entre eles: a destinação adequada de recursos, o menor risco de perda de produtos e lucratividade, estratégia nas ações e vantagem competitiva. Por fim, concluímos que, embora haja a necessidade de melhorias, as decisões foram apoiadas pela OI de modo satisfatório, atingindo os objetivos propostos pela pesquisa.

Palavras-chave: Organização da Informação. Gestão da Informação. Tomada de Decisão. Micro e Pequenas Empresas.

ABSTRACT

The decision making process requires caution, prudence and concrete data in order to justify the decision making act. For this reason, deciding without merit becomes risky, especially in relation to small and micro companies (SMC), since in these types of businesses the manager usually decides on an empirical basis, according to his experiences. Thus, the objective of this research is to verify the importance of the Information Organization (IO) as a support tool for the decision making process in a small and micro company. The description of the Information Management (IM) elements proposed by McGee and Prusak (1994) and the decision-making process presented by Choo (2003) were the theoretical frameworks of this case study, which is characterized as exploratory research of a qualitative nature, supported by bibliographic and documentary research. The case study method allowed the characterization of an SMC from the Metropolitan Region of Recife and guidance on the application of the methodological procedures for data collection, in this case the assistematic observation and the documents of the SMC. Data analysis was developed based on the information management steps of McGee and Prusak (1994): Identification of informational needs, acquisition and collection of information, classification, storage, treatment, processing and presentation of information, development of information products and services, distribution and dissemination of information and analysis and use of information. Furthermore, Choo's Rational Model (2003) was used to support the decision-making of the SMC. The results show that the application of IO in the analyzed SMC provided improvements in the decision making process, once, before the intervention of the study, the manager made decisions with empirical basis only visualizing the binomial cost-necessity. After the use of IO, the manager took possession of an informational input which generated the necessary knowledge to support the most appropriate decision making act, with a view to the entire information framework of the SMC, that was not previously enjoyed and availed. Much information has been gained to support decision making, bringing several benefits, between them: adequate resource allocation, reduced risk of product loss and profitability, stock strategy and competitive advantage. Finally, we conclude that although there is a need for improvements, the decisions were supported by IO in a satisfactory way, achieving the objectives proposed by the research.

Keywords: Organization of Information. Information management. Decision Making. Small and Micro Companies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Desenvolvimento da análise documentária – Bardin (2004)	17
Figura 2	Processo de gestão da informação, segundo McGee e Prusak (1994)	19
Figura 3	Fluxograma do processo gerencial de compras da MPE (parte 1)	32
Figura 4	Fluxograma do processo gerencial de compras da MPE (parte 2)	33
Figura 5	Lista de fornecedores (parte 1)	46
Figura 6	Lista de fornecedores (parte 2)	46
Figura 7	Planilha de histórico de compras por fornecedor	47
Figura 8	Planilha de registro de preços	48
Figura 9	Planilha de fluxo de caixa	49
Figura 10	Planilha de registro de contas a pagar	50
Figura 11	Apresentação da organização da lista de fornecedores parte 1	51
Figura 12	Apresentação da organização da lista de fornecedores parte 2	51
Figura 13	Apresentação da organização do histórico de compras por fornecedor	53
Figura 14	Apresentação da organização de registro de preços	54
Figura 15	Apresentação da organização de fluxo de caixa	55
Figura 16	Apresentação da organização de contas a pagar (parte 1)	57
Figura 17	Apresentação da organização de contas a pagar (parte 2)	57
Figura 18	Implementação da organização da informação no processo de compras (parte 1)	60
Figura 19	Implementação da organização da informação no processo de compras (parte 2)	61
Figura 20	Implementação da organização da informação no processo de compras (parte 3)	62
Figura 21	Ciclo informacional criado com a organização das informações	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Síntese do modelo de gestão da informação, segundo McGee e Prusak (1994)	21
Quadro 2	Diretrizes de análise de dados da pesquisa	28
Quadro 3	Problemas informacionais identificados na MPE	37
Quadro 4	Necessidades informacionais no processo de compras	41

LISTA DE ABREVIACÕES

AD - Análise Documentária

CI – Ciência da Informação

GI - Gestão da Informação

MPE's - Micro e Pequenas Empresas

OI - Organização da Informação

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO	15
2.1	GESTÃO DA INFORMAÇÃO	18
2.2	TOMADA DE DECISÃO	22
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
3.1	LÓCUS DE PESQUISA	29
4	ANÁLISE E RESULTADOS	31
4.1	IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO GERENCIAL	31
4.2	VERIFICAÇÃO OS PROBLEMAS INFORMACIONAIS	34
4.3	DESCRIÇÃO DAS NECESSIDADES INFORMACIONAIS	38
4.4	AQUISIÇÃO DAS INFORMAÇÕES	42
4.5	ARMAZENAMENTO DAS INFORMAÇÕES	45
4.6	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO	50
4.7	IMPLEMENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO GERENCIAL	58
4.8	ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DA OI NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	64
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
	REFERÊNCIAS	73

1 INTRODUÇÃO

O processo de tomada de decisão requer cautela, prudência e dados concretos para fundamentação do ato decisório. Cuidados que podem definir escolhas de sucesso, ou também, explicar histórias de fracasso. Decidir sem mérito se torna arriscado, principalmente em relação às Pequenas e Micro Empresas (MPE's), já que nesses tipos de negócios o gestor geralmente decide com base nas experiências, pois muitas vezes têm a gestão centralizada, desprende de estrutura organizacional, e lida com a falta de padronização das informações.

Nas pequenas e médias empresas a estratégia é intuitiva e pouco formalizada. [...] A tomada de decisão é baseada na experiência, no julgamento ou na intuição do proprietário-dirigente e, na maior parte do tempo, dentro de uma ótica operacional de curto prazo. [...] Os processos de decisão são, antes de tudo, individualistas e realçados de maneira privilegiada entre os responsáveis por pequenas e médias empresas. Diariamente, o dirigente é chamado a tomar todo tipo de decisão, sem qualquer procedimento formalizado. [...] Os dados necessários à análise da tomada de decisão nem sempre estão disponíveis. O conjunto das decisões tomadas pelo proprietário-dirigente deve ser analisado como produto não só da sua racionalidade econômica, mas também da sua racionalidade política e da sua racionalidade familiar. [...] O perfil do dirigente de pequena ou média empresa é mais o de um estrategista que corre riscos, do que o de um administrador-gestor que procura aplicar uma estratégia minimizando os riscos (LEONE, 1999, p. 91-94).

As MPE's são tipos de negócios pequenos, porém com grandes fluxos de dados, e produção de informações essenciais para o desenvolvimento do negócio. Segundo números do SEBRAE-SP (2014), 50% das MPE's fracassam nos primeiros 5 anos de vida por conta da falta de planejamento estratégico na gestão empresarial, envolvendo carência de suporte em organização informacional para tomada de decisão competitiva.

Um dos fatores indispensáveis que as MPE's devem possuir para ter base na tomada de decisão, é o processo de organização da informação, por isso que a política de registro das informações na organização, é atitude fundamental para recuperação da informação rápida e eficiente.

Em todas as atividades desse tipo de organização, está presente a informação, tornando-se principal insumo para sincronizar os setores, os processos, até elementos de vendas, mercadorias, preços, qualidades dos serviços, entre outros fatores que podem agregar vantagem competitiva (MOURA, 1996).

Nesse contexto, o viés da Organização da Informação (OI) pode se tornar recurso básico e acessível para facilitar a tomada de decisão nas MPE's. O gerenciamento das

informações pode embasar decisões, pois permite ordená-las em busca de objetivos, a depender da estratégia da organização.

Entretanto, quando não existe controle informacional, o proprietário pode colocar em risco o caminho de prosperidade da empresa, principalmente quando toma decisões sem fundamentos. Vários fatores, externos e internos, são responsáveis por caracterizarem as demandas e necessidades de uma MPE, por isso, a compreensão das informações independentemente de onde são originadas, são alicerces fundamentais para a tomada de decisão, uma vez que o tomador agirá com precisão e menos riscos.

Problemas na organização do fluxo informacional para a tomada de decisão em MPE's acabam causando a perda da eficiência no trabalho desenvolvido pela equipe, ou seja, não vale o esforço, pois este não é traçado de forma estratégica, de maneira que seja propícia a geração de lucros, tendo em vista a real conjuntura da organização em si. Automaticamente gera-se a perda de clientes, o que afeta diretamente o desenvolvimento e até o andamento do negócio, e a perda de produtos, gerando prejuízos, provenientes da má gestão, por não haver a utilização de sistemas de informações que possam registrar dados.

Diante do exposto, estabelecemos a pergunta norteadora da pesquisa:

- a) como a organização da informação pode apoiar a tomada de decisão em MPE?

Frente ao questionamento proposto, a pesquisa adota como objetivo geral a ação de avaliar como a gestão e a organização da informação corroboram no desenvolvimento de ações de tomadas de decisão em uma MPE de Pernambuco, mais precisamente da Região Metropolitana do Recife. Como objetivos específicos adotamos os seguintes:

- a) descrever as ações de organização da informação desenvolvidas pela MPE;
- b) identificar um processo realizado para a tomada de decisão na MPE;
- c) aplicar as diretrizes de McGee e Prusak (1994) para mensurar como a organização da informação apoia o processo de tomada de decisão na MPE.

A pesquisa se justifica pela busca em compreender a necessidade da MPE de ter a organização de suas informações, com objetivo de tomada de decisão assertiva. Por isso, a diretriz deste estudo é analisar como a organização da informação pode auxiliar a tomada de decisão em uma pequena empresa.

O referencial teórico é constituído da interdisciplinaridade entre as áreas da Gestão da Informação (GI), Administração (ADM) e Ciência da Informação (CI), com ênfase nas temáticas de organização da informação e tomada de decisão em Micro e Pequenas Empresas.

O aporte metodológico do estudo é caracterizado pela pesquisa de tipo exploratório, com abordagem qualitativa mediado pelo método de gestão da informação elaborado pelos autores McGee e Prusak (1994).

O projeto de pesquisa está dividido em cinco capítulos. O capítulo 1 “Introdução” traz a contextualização do objeto de pesquisa, bem como, os objetivos, o referencial teórico e a metodologia adotada.

O capítulo 2 traz o referencial teórico, onde serão expostos em síntese, todos os conceitos necessários para embasar o estudo e orientar a aplicação dos procedimentos práticos da pesquisa. Neste capítulo serão abordados os conceitos de organização da informação no âmbito da Ciência da informação e os elementos ou etapas da gestão da informação formuladas pelos autores McGee e Prusak (1994), que serão o aporte para o desenvolvimento da pesquisa. Ainda neste capítulo serão apresentadas as definições de tomada de decisão, bem como o modelo racional de decisão formulado pelo Choo (2003), que será o assento para fundamentação do estudo.

O capítulo 3 será apresentado a metodologia para o desenvolvimento do projeto, as etapas procedimentais e o lócus da pesquisa. Em resumo, a metodologia fixada para o estudo de caso foi a pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa e coleta de dados referentes a pesquisa bibliográfica e documental. Bibliográfica, pois foi utilizado autores para embasar a estruturação da pesquisa, e documental uma vez que, foram analisados os documentos da MPE para a efetivação do trabalho.

O capítulo 4 será exposto à análise do estudo e os resultados alcançados, a partir da aplicação das etapas de gestão da informação de McGee e Prusak (1994) na organização das informações da MPE. E por fim, sintetizado como esta apoia a tomada de decisão, de acordo com o modelo racional de Choo (2003) na MPE.

Em seguida, o capítulo 5 irá expor a conclusão do trabalho, uma síntese dos objetivos que foram delimitados, com as respectivas resoluções. Também apresentado uma súmula dos desdobramentos da organização da informação, a partir das análises, embasados nos conceitos discutidos no referencial teórico, e finalmente, encaminhamentos que podem ser seguidos em outros estudos e comportamentos a serem empregados para tomada de decisão na MPE.

2 ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Em relação a informação, Capurro e Hjørland (2003) dizem que o conceito da palavra está diretamente associado ao que se pretende ser respondido, o problema ou a questão que deva se satisfazer, isto é, a informação é o insumo pelo qual é preenchido a lacuna cognitiva do questionamento. Por outro lado, diversos autores abordam informação como sendo conjunto de dados livres. Nesse viés, compreende-se que quanto mais as informações são organizadas, melhor sua gerência e manipulação, uma vez que os dados que são estruturados são facilitadores de tomada de decisões.

Do mesmo modo, McGee e Prusak (1994), dizem que a informação não se limita à coleta de dados. O dado precisaria ser organizado, ordenado, lhe seria atribuído um contexto e significado, a partir disso ele se tornaria informação. Assim, temos a definição do papel da Ciência da Informação, como a matéria que visa delinear os parâmetros dos produtos e serviços informacionais, e comunicacionais.

Para Gurgel (2006) a Ciência da Informação se preocupa tanto com fluxos informacionais internos, quanto externos, ou seja, na compreensão da informação pelo indivíduo que a recebe, por isso também se torna objeto da Ciência da Informação, a comunicação informacional.

Nesse sentido, a Ciência da Informação se encontra em constante mudança, uma vez que a própria sociedade, em sua globalidade, progride incessantemente, e quanto mais isso acontece, maior a necessidade da Ciência da Informação em alcançar as necessidades e demandas informacionais que são criadas ou transformadas.

Saracevic (1991) afirma que esse progresso acontece em decorrência das seguintes peculiaridades: a CI é interdisciplinar; a Ciência da Informação está diretamente relacionada à tecnologia da informação; a terceira seria a participação da Ciência da Informação na evolução da sociedade de informação.

Em linhas gerais, a Organização da Informação, na Ciência da informação, pode ser entendida como sendo o ambiente de análise que delibera os pressupostos metodológicos para o tratamento da informação. É por meio da Organização da Informação que as informações são exploradas e rotuladas, para facilitar a recuperação das mesmas, sem transtornos e obstáculos.

A organização da informação é, portanto, um processo que envolve a descrição física e de conteúdo dos objetos informacionais. O produto desse

processo descritivo é a representação da informação, entendida como um conjunto de elementos descritivos que representam os atributos de um objeto informacional específico (BRASCHER; CAFÉ, 2008, p. 5)

Para os autores, o objetivo do processo de OI é possibilitar o acesso ao conhecimento contido na informação. Assim, gestores que não detém e nem se preocupam com o desenvolvimento da OI, sofrem com a indisponibilidade e inacessibilidade de seus próprios dados.

O que gera o desconhecimento informacional e gerencial da própria instituição, acarretando dessa forma problemas como falta de planejamento estratégico, incompreensão das próprias dificuldades da empresa, dificuldade de crescimento, descontrole de seus processos informacionais, entre outros.

Podemos inferir que a Organização da Informação, tem como produto final a representação da informação. E para que se alcance este resultado, se faz necessário o desenvolvimento da descrição física e do conteúdo do objeto, efetuando-se assim, a organização da informação. Vale ressaltar ainda, que Brascher e Café (2008) sustentam a representação informacional, tendo como causa, objetos informacionais físicos, que são aqueles registrados em diversos suportes. É o que se delinea na presente pesquisa, uma vez que o respaldo das análises a serem realizadas é por documentos físicos da MPE.

Uma das principais vertentes de desenvolvimento da Organização da Informação é a análise documentária. Dentre as muitas definições, destacamos que,

Enquanto tratamento da informação contida nos documentos acumulados, a análise documental tem por objectivo dar forma conveniente e representar de outro modo essa informação, por intermédio de procedimentos de transformação. O propósito a atingir é o armazenamento sob uma forma variável e a facilitação do acesso ao observador, de tal forma que este obtenha o máximo de informação (aspecto quantitativo), com o máximo de pertinência (aspecto qualitativo). A análise documental é portanto uma fase preliminar da constituição de um serviço de documentação ou de uma base de dados (BARDIN, 2004, p. 40).

Verifica-se assim que a análise documentária é atividade intrínseca a prática da Organização da Informação, tendo em vista que se trata da procedimentalização do desenvolvimento da organização. Trazendo para o caso concreto, a análise documentária, é responsável pela remodelagem da informação institucional.

No contexto das MPE's, a análise documentária, perpetua-se na coleção das informações dos setores, a fim de que seja analisado de forma ampla e integral, avaliando-se a

demanda informacional, especificamente dentro dos parâmetros identificados no processo decisório.

Na figura abaixo, tem-se esquematizado o desenvolvimento da análise documentária, segundo Bardin (2004):

Figura 1 - Desenvolvimento da análise documentária



Fonte: adaptado de (BARDIN, 2004).

O diagrama acima representa o processo de realização da análise documentária. Nas pontas da figura, percebe-se, primeiramente a documentação, onde é passível de tratamento, para se conhecer seu objeto, através de seus dados, para por fim, alcançar a recuperação da informação. Então, tem-se no início as informações apenas registradas de forma abstrata, e no fim, as informações recuperadas, porém especializadas, após a realização das etapas procedimentais da análise dos documentos.

Os procedimentos e os produtos documentários fazem parte da metodologia da análise documentária. Embora haja na literatura vários autores que destrincham esse processo de análise, o método para implantação da AD, depende de vários fatores, entre eles, o setor em que se demanda, o tipo de empresa, o modelo de gestão da empresa, o porte empresarial, a política de gerência, entre outros elementos que distinguem as atividades empresariais e institucionais. Por isso, é necessário compreender os aspectos gerenciais, para escolher o método de AD, que se adequa melhor as estruturas da instituição, o qual vai receber a organização da informação.

Porém, existe um entendimento em que os procedimentos da análise documentária, podem ser realizados, segundo Rodrigues (2015, p. 24) “basicamente da seguinte forma:

seleção de documentos, leitura documentária, análise de conteúdo e representação da informação documentária, em resumos ou índices”.

2.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

McGee e Prusak (1994) afirmam que o processo de gestão da informação, no que se refere a OI, deve ser genérico, colaborando com a percepção de que deve ser avaliado as circunstâncias e características que cercam e são intrínsecas às empresas. Para compreender melhor, Martins (2014, p. 55) reitera:

Para eles, um modelo processual de GI deve ser genérico por 2 motivos: 1) A importância da informação é relativa para cada organização, ou seja, o valor atribuído à informação é distinto entre as organizações, de acordo com seus ramos, áreas, focos de interesse e atuação; 2) As etapas do modelo processual têm diferentes pesos para cada organização. Isto significa que na cadeia informacional, a cada etapa é atribuída importância variável, de acordo com as necessidades de informação dos grupos interessados.

Percebe-se que os autores agregam valor e importância as informações, e isso acontece porque cada organização detém suas demandas e necessidades informacionais que são influenciadoras das tomadas de decisões. Assim, não se pode gerir e administrar os dados, tratando-os de forma padronizada em setores distintos ou organizações diferentes. Por isso, se faz preciso, a averiguação da real escassez informacional, para determinar a primordialidade dos dados que devem ser tratados, e não descartados, para se obter a organização da informação, seja por análise documentária ou não, a fim de alcançar a gestão da informação que apresente sustentação eficiente para a tomada de decisão.

Tendo em vista as características da organização da presente pesquisa, foi escolhido como método de procedimentalização da organização da informação, por meio da análise documentária, o processo de gestão da informação criado por McGee e Prusak (1994). De acordo com Saeger et. al (2016, p. 59, grifo do autor),

O modelo proposto por esses autores, composto por seis etapas, **tem na informação um elemento estratégico que é voltado para a tomada de decisão**, sendo importante ressaltar a flexibilidade de suas fases, a depender das necessidades informacionais das organizações.

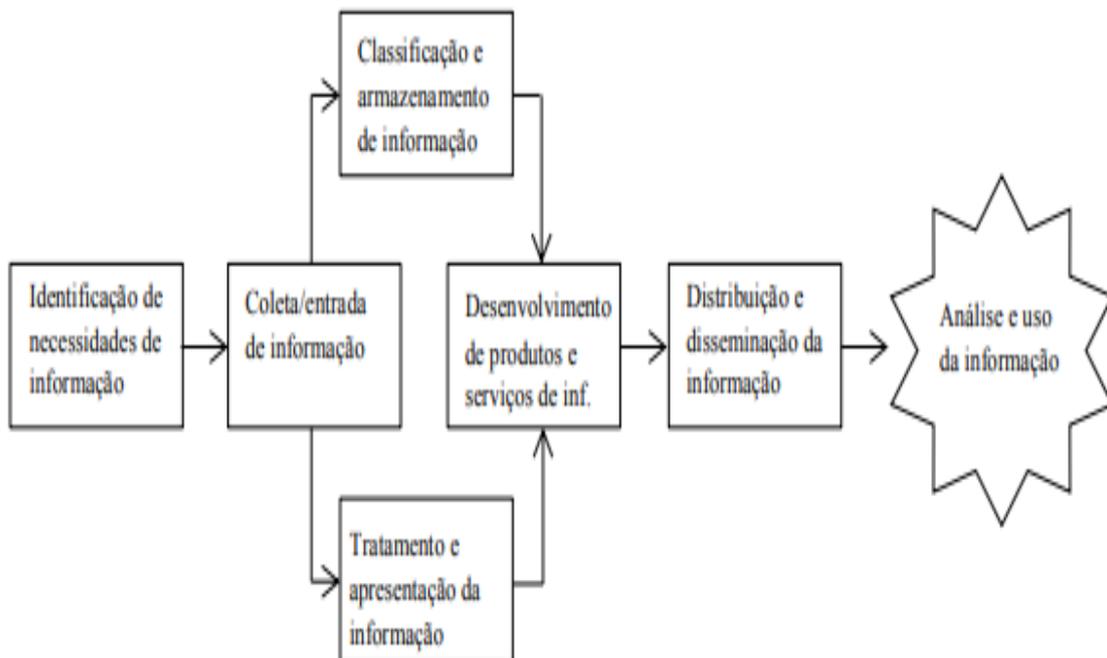
Como foi dito, o modelo para gestão da informação disposto por McGee e Prusak (1994) abrange seis etapas, que não obrigatoriamente devem ser utilizadas de forma fixa em

todas as unidades de informação, mas sim, quando for necessário à demanda informacional, são elas:

1. Identificação de necessidades e requisitos de informação;
2. Aquisição e coleta de informações;
3. Classificação, armazenamento, tratamento e apresentação da informação;
4. Desenvolvimento de produtos e serviços de informação;
5. Distribuição e disseminação da informação;
6. Análise e uso da informação.

Para se compreender melhor, o diagrama abaixo facilita a representação do modelo e as etapas de gerenciamento da informação de McGee e Prusak (1994).

Figura 2 - Processo de gestão da informação, segundo McGee e Prusak



Fonte: (MCGEE, PRUSAK, 1994, p. 108.)

Vale ressaltar que segundo os próprios autores, não há exigências, quanto a sequência da execução das etapas, porém elaboram de forma lógica com a intenção de facilitar o processo em sua totalidade. Abaixo, serão descritos detalhadamente as etapas do procedimento:

1. Identificação de necessidades e requisitos de informação: McGee e Prusak (1994) afirmam ser esta a etapa mais importante do processo, que devem examinar impreterivelmente a três pontos importantes, que são: variedades necessárias, as pessoas não sabem o que não sabem e, aquisição e coleta de informações.

Nesse sentido, se faz necessário averiguar quais são as principais fontes de dados que a organização recebe e utiliza, e a investigação de informações estratégicas em suas operações, para com isso, identificarem os requisitos e as necessidades informacionais que são demandadas no processo em análise.

Em relação às variedades necessárias, McGee e Prusak (1994) afirmam que o ambiente de negócios precisa de fontes tão variadas quanto o ambiente competitivo, pois a complexidade, inconstância, rapidez e imprevisibilidade do mundo dos negócios obrigam que as necessidades informacionais sejam tão variadas como os fatores que influenciam sua organização.

Quando McGee e Prusak (1994) dizem que as pessoas não sabem o que não sabem, pois frequentemente quando administradores são perguntados sobre as necessidades informacionais, os mesmos não sabem responder, pelo fato de desconhecer a existência de tais informações. Como solução para isso, os autores, reafirmam que é necessário o administrador conhecer a gama de fontes de informações convenientes ao tipo de negócio. Quanto ao ponto de aquisição e coleta de informações, neste estudo esta tarefa foi alocada em outra etapa, para facilitar o entendimento e o desenvolvimento da pesquisa.

2. Aquisição e coleta de informações: com as fontes e necessidades identificadas, inicia-se fase de obtenção das informações. Assim, os documentos serão explorados, ação que atinge a atividade humana de gerenciamento documental e se torna indispensável para a averiguação das documentações pertinentes para serem organizadas.

3. Classificação, armazenamento, tratamento e apresentação da informação: é nesta etapa que se determina a forma em que a informação será acessada pelos indivíduos. É estabelecido onde serão mantidos os documentos, como serão integradas as informações e apresentadas aos usuários. Aqui, obrigatoriamente deve-se respeitar a cultura informacional da instituição, para elaborar a classificação de modo com que os usuários acessem facilmente e consigam entender e utilizar a OI para tomada de decisão. Em outras palavras, as atividades desta etapa, devem ser adequadas ao tipo de usuário que irá acessá-lo.

McGee e Prusak (1994, p. 119), “atestam que oferecer aos executivos enormes documentos ou acesso a banco de dados, sem indicar atalhos ou instruções, não é enriquecimento das informações, mas sim obstáculo ao acesso delas.” Então, é fundamental

que a classificação, armazenamento, tratamento e apresentação da informação sejam convenientes ao usuário que irá utilizar-se das informações.

4. Desenvolvimento de produtos e serviços de informação: refere-se ao mapeamento dos produtos e serviços informacionais obtidos através do tratamento dos documentos. Na essência, é o efeito da gestão da informação nas documentações tratadas. Assim, pode-se dizer que com os produtos informacionais, sabe-se como o indivíduo poderá aplicá-los no ato decisório. O gerente, dessa forma, poderá dispor de material concreto e tangível para escolher de forma específica, e não mais abstrata, as alternativas provenientes do processo de tomada de decisão.

5. Distribuição e disseminação da informação: esta fase é a que liga gerente e funcionários à informação, assim a ocorrência efetiva da distribuição depende do bom funcionamento dos demais passos anteriores do processo (FIDELIS; CANDIDO, 2006, p. 430). Ainda, segundo Martins (2014, p. 58) esta etapa consiste na recuperação e na divulgação de informações, sendo possível antecipar necessidades e antepor-se a problemas. Aqui, a gerência poderá distribuir as informações geradas para todo o corpo de funcionários da organização, uma vez que poderá auxiliar as tarefas dos mesmos ou até mesmo modificá-las para melhor atender e solucionar as demandas que foram integradas no início do processo.

6. Análise e uso da informação: a última etapa, contempla os resultados conquistados com a OI dos documentos. Aqui, o gerente realiza as análises para identificar se as demandas informacionais foram solucionadas com a OI, assim como, se poderá, utilizar do conhecimento gerado para tomar decisões assertivas.

O quadro abaixo sintetiza os conceitos das etapas do modelo de gerenciamento informacional:

Quadro 1 - Síntese do modelo de gestão da informação, segundo McGee e Prusak (1994)

Etapas	Descrição
1. Identificação de necessidades e requisitos de informação	Exame das fontes de informação e das necessidades informacionais para o processo de tomada de decisão.
2. Aquisição e coleta de informações:	Exploração e obtenção das informações por meio da análise de documentos.
3. Classificação, armazenamento, tratamento e apresentação da informação	Determinações da forma em que a informação será acessada pelos indivíduos, de onde serão mantidos os documentos, como serão integradas as informações e

	apresentadas aos usuários.
4. Desenvolvimento de produtos e serviços de informação:	Mapeamento dos produtos e serviços informacionais obtidos através do tratamento dos documentos.
5. Distribuição e disseminação da informação:	Recuperação e divulgação de informações, sendo possível antecipar necessidades e antepor-se a problemas.
6. Análise e uso da informação:	Realização das análises para identificar se as demandas informacionais foram atendidas com a OI, assim como, se poderá, utilizar do conhecimento gerado para tomar decisões assertivas.

Fonte: Baseado em (MCGEE, PRUSAK, 1994).

2.2 TOMADA DE DECISÃO

O ato de tomar decisões faz parte de qualquer atividade humana, desde a mais simples e rotineira atividade individual, até o mais complexo empreendido por uma organização (MIGLIOLI, 2006, p. 40). Escolhas fazem parte do dia a dia, nas atividades pessoais, interpessoais, ou profissionais.

Na esfera organizacional, a tomada de decisão está diretamente relacionada às ações da Gestão da Informação¹ e requer muita cautela e prudência, uma vez que, geralmente as ações são passíveis de erros, e podem trazer prejuízos econômicos e rentáveis. Disso pode-se inferir que quanto mais opções um gestor detém, mais complexidade tem a decisão. Conforme Oliveira Filho, Silveira e Sant Ana (2014, p. 89)

o objeto da tomada de decisão inclui decidir sobre o desenvolvimento de novos produtos, a entrada em novos mercados (Ansoff, 1958), o posicionamento estratégico da empresa frente a diferentes mercados (Porter, 1985), a seleção de projetos (Cooper & Robert, 1993; Archer & Ghasemzadeh, 1999), entre outros.

Os autores ressaltam ainda que “Decisão pode ser definida como um compromisso específico para a ação, geralmente relacionado ao comprometimento de recursos” (OLIVEIRA FILHO, SILVEIRA, SANT ANA (2014, p.90). A decisão em organizações está

¹ A Gestão da Informação pode ser entendida como um conjunto de seis processos diferentes que mantêm relacionamento estreito, cíclico, e que deve ser constantemente alimentado: identificação de necessidades informacionais; aquisição de informação; organização e armazenamento de informação; desenvolvimento de produtos informacionais e serviços; distribuição da informação; e uso da informação (CHOO, 1998 apud SILVA, 2017, p. 58).

atrelada uma série de procedimentos e fatores dinâmicos “iniciado pela identificação de um estímulo para uma ação e finalizado com o compromisso específico da ação” (IBDEM).

O gestor de uma MPE, por sua vez, precisa escolher entre a assertiva que seja mais benéfica, ou menos danosa, visto que esse tipo de negócio é mais vulnerável a falhas administrativas. Conforme diz, Sauer e Colossi (1997 apud MIGLIOLI, 2006, p. 45),

A falta de informações gerenciais e a concentração de responsabilidades e atribuições do pequeno empresário ocasionam um encadeamento de problemas e vícios na estrutura administrativa, que resultam em uma má administração, e conseqüentemente, na perda da sua competitividade.

Vale ressaltar que a tomada de decisão é o que move e desenvolve o negócio. E são através das informações que o gestor poderá tomar a decisão, visto que a organização pode fornecer subsídio para que o mesmo entenda as alternativas e os riscos eminentes das decisões. Por isso, salda esclarecer que Sauer e Colossi (1997), por meio de estudo dirigido com foco em pequenas e médias constataram que o processo de tomada de decisão nesse tipo de negócio está centralizado aos proprietários, e são seguidas de acordo com a demanda da MPE. Zamarioli, Benze e Filho (2003, p. 12 apud MIGLIOLI, 2006, p. 45) ainda inferem sobre o meio de tomada de decisão dos proprietários, ao afirmarem que:

A participação do nível de direção nas empresas pesquisadas é exercida obedecendo às particularidades existentes em cada empresa, as quais expressam a visão de cada indivíduo (o proprietário), de acordo com sua formação acadêmica, seus valores de vida, suas expectativas do negócio e da própria situação econômica que o país atravessa no momento.

Diante do descrito, torna-se necessário a conceituação de processo decisório. E, posteriormente entender como funciona o processo decisório na pequena empresa. De acordo com Quelopana (2003, p. 34 apud MIGLIOLI, 2006, p. 41).

O processo decisório pode ser visto como uma sequência de sensações, percepções e desejos, que deveria passar por uma ou mais decisões e prosseguir com a observação dos resultados das ações tomadas numa ligação contínua com o próximo processo decisório, estágio em que nossa intuição estaria enriquecida com as experiências vivenciadas no processo decisório anterior.

Esse contexto acima abordado refere-se como o processo decisório é, qual seja, conjunto de procedimentos cognitivos que levam a ações e que precisam ser avaliadas e ter retorno dos resultados, vez que seja necessário no futuro tomar decisões já apreciadas, e daí tem-se histórico de resultados, facilitando a tomada de novas decisões. Nesse aspecto,

percebe-se a funcionalidade do processo de organização da informação para agrupar a assimilação dessa necessidade.

Especificamente nas pequenas empresas, Zamarioli, Benze e Filho (2003 apud MIGLIOLI, 2006, p. 44), compila os aspectos reais que são característicos desse nicho empresarial e que acabam dificultando a gerência,

O pequeno porte das empresas; A falta de recursos financeiros para a contratação de profissionais e/ou serviços para suprir a falta de conhecimento administrativo; O excesso de atividades operacionais no dia-a-dia do dirigente, causando baixo, ou nenhum, planejamento estratégico; e centralização de poder.

De modo consequente, o processo de tomada de decisão necessita de modelo palpável que alinhe as fases do processo decisório, para que seja efetivado de forma concreta o ato de decidir. Nesse sentido, o modelo escolhido para presente pesquisa foi o modelo racional de Choo, pelo motivo que

[...] é o mais sistematizado e estruturado entre todos, pois pressupõe regras e procedimentos pré definidos, que devem ser seguidos para que se possa atingir um bom resultado. Neste tipo de modelo, predomina em sistemas fechados, cuja estrutura organizacional é altamente burocrática e as diretrizes da organização são definidas através de regras formais. Trata-se de um ato orientado para se atingir os objetivos, por meio da solução de problemas, ou seja, é um comportamento regulado por normas e rotinas, de modo que a organização possa agir de uma maneira procedimental e intencionalmente racional. March (1994) explica que este modelo foi inicialmente desenvolvido por March e Simon (1975), ajustado por Cyert e March (1992) e novamente ajustado por March (1994). **As questões-chave do modelo racional são: qual é o problema?; quais são as alternativas?; quais são os custos e vantagens de cada alternativa?; e o que deve ser observado como padrão para tomar decisões em situações similares?** (LOUSADA; VALENTIM, 2011, p. 149, grifo do autor).

Pela perspectiva dos autores, o modelo racional é dinâmico e regido por procedimentos, o que facilita a sua implementação na organização. Por ter um método a ser seguido, isso auxilia o gestor, uma vez que é apenas necessário seguir a risca as etapas do modelo.

Teodósio, Silva e Rodrigues (2007, p. 2) reiteram que a ordenação das etapas do modelo decisório racional, é disposta da seguinte forma:

1. **Detecção do problema:** através dos sensores que a organização possui e que possibilitam aos gestores tomar conhecimento das disfunções

organizacionais, que as levam para caminhos diferentes dos planejados, comprometendo a consecução de suas metas;

2. Início do fluxo do processo decisório:

a) coleta de informações: fase de diagnóstico, reunião da maior quantidade de dados possíveis;

b) análise criteriosa de informações: estabelecimento de uma correlação das informações coletadas com variáveis presentes no ambiente, atribuindo-lhes relevância, para serem utilizadas na solução de problemas;

c) identificação de alternativas: busca de alternativas para eleger um critério de julgamento das alternativas propostas, através de uma lista de quesitos com pesos de importância para a organização;

d) opção pela melhor alternativa: segundo um mecanismo pré definido, para assegurar a legitimidade da escolha;

e) consecução dos objetivos organizacionais: através da implantação da alternativa compreendida como a melhor, espera-se que isso redunde na consecução dos objetivos organizacionais no tempo previsto.

O modelo racional para ser aplicado precisa primeiramente da identificação dos problemas, etapa semelhante ao processo de gestão da informação de McGee e Prusak (1994), onde é averiguado quais são as adversidades do processo de tomada de decisão.

Após, inicia-se o fluxo do modelo, primeiramente com a coleta de informações necessárias para atender as demandas dos problemas identificados. Começa-se nesta fase o papel real da organização da informação na tomada de decisão. Em seguida, as informações são criteriosamente analisadas a fim de que sejam levantadas possíveis alternativas para a solução dos problemas. Por fim, o decisor escolhe a melhor decisão com base na alternativa que seja mais conveniente aos seus aspectos gerenciais, os quais são íntimos e persuasivos à situação atual da instituição.

Choo (2003, p. 266) alerta que para fazer a escolha da melhor alternativa, é necessário utilizar-se da imaginação para prever as consequências da decisão, já que estas muitas vezes não têm como serem diagnosticadas anteriormente. Nessa mesma linha, Choo (2003, p. 266) insinua que não existe decisão totalmente racional, uma vez que o decisor precisaria prever todas as consequências das alternativas e avaliá-las de acordo com seus objetivos e metas.

A situação apresentada pelo autor mostra em outro parâmetro, que nem o modelo racional, e nenhum outro tipo pode proporcionar escolhas totalmente assertivas, uma vez que depende de elementos objetivos e subjetivos. Os objetivos podem ser estruturados no contexto do modelo racional, mas o subjetivo só será averiguado nas alternativas que serão tomadas e na previsão de que a decisão será assertiva ou não. Robbins (2005, p. 114) chama isso de racionalidade limitada.

Desse modo, o presente estudo irá trabalhar com o elemento objetivo da tomada de decisão, uma vez que irá proporcionar a MPE, a organização de suas informações para servir de apoio ao ato decisório.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa adota um caráter exploratório por buscar intervir em uma realidade empresarial, especificamente nas ações de gestão e organização da informação de MPE's, mediante a combinação de teorias e técnicas advindas da Ciência da informação e da gestão da informação. Segundo Gil (p.41) as pesquisas que adotam o tipo exploratório têm como “objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado”

Em relação a abordagem, a pesquisa tem como embasamento a pesquisa qualitativa. Para se entender o porquê, convém o conceito proposto Córdova e Silveira (2009, p.32) que consideram que

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. [...] Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991, p. 58). [...] A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais [...] As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências.

Como visto, a dinâmica da pesquisa qualitativa pressupõe o estudo de motivos, razões, contribuições e importância, atribuições que são auferidas no ambiente *in loco*, que por sinal se torna a fonte dos dados, por isso, no aprofundamento do entendimento da problematização referida ao projeto, a pesquisa qualitativa se mostra como inevitável. Para enfatizar, Prodanov e Freitas (2013, p.70), explica que a pesquisa qualitativa

[...] considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o

instrumento-chave. Tal pesquisa é descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Quanto ao método, a pesquisa adotou estudo de caso, pois aspectos mais profundos devem ser considerados, uma vez que a tomada de decisão envolve requisitos, a organização da informação envolve diferentes etapas, além das peculiaridades da MPE em estudo, portanto devem ser entendidos exaustivamente os contextos da pesquisa. Nesse sentido, estudo de caso pode ser considerado de acordo com Gil (2008, p.58):

O estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

Ainda sobre estudo de caso, Boaventura (2004 apud FREITAS; PRODANOV, 2013, p. 60) afirma:

Quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (YIN, 2001). O estudo de caso possui uma metodologia de pesquisa classificada como aplicada, na qual se busca a aplicação prática de conhecimentos para a solução de problemas sociais.

A coleta de dados contou com a orientação de procedimentos da pesquisa bibliográfica e documental, que oportunizaram a coleta de informações relevantes, relativas aos temas propostos no estudo como gestão da informação, organização da informação, tomada de decisão, MPE's entre outros.

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002, p. 32).

O estudo de caso se desenvolveu por meio da observação assistemática. Segundo Gil (2008), a observação “constitui elemento fundamental para a pesquisa”, pois é a partir dela que serão identificadas as peculiaridades do objeto em estudo, colaborando para o

entendimento dos problemas, construção de hipóteses e obtenção de dados de forma fácil e prática. Assim, a observação assistemática ou simples

[...] entende-se aquela em que o pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa de maneira espontânea os fatos que aí ocorrem. Neste procedimento, o pesquisador é muito mais um espectador que um ator. Daí por que pode ser chamado de observação-reportagem, já que apresenta certa similaridade com as técnicas empregadas pelos jornalistas. Embora a observação simples possa ser caracterizada como espontânea, informal, não planejada, coloca-se num plano científico, pois vai além da simples constatação dos fatos. Em qualquer circunstância, exige um mínimo de controle na obtenção dos dados. Além disso, a coleta de dados por observação é seguida de um processo de análise e interpretação, o que lhe confere a sistematização e o controle requeridos dos procedimentos científicos (GIL, 2009, p. 101).

Para a análise de dados, a pesquisa adotará as diretrizes de Gestão da Informação proposta por McGee e Prusak (1994), já discutidas no referencial teórico deste estudo, precisamente no subcapítulo 2.1.

As diretrizes foram conceituadas e serão adaptadas para a análise do lócus conforme o quadro a seguir

Quadro 2 – Diretrizes de análise de dados da pesquisa

Etapa	Atividade	Descrição	Finalidade
1.	Identificação do processo gerencial	Identificação do processo gerencial para tomada de decisão	Conhecer como a gerência da MPE toma decisão
2.	Verificação dos problemas informacionais	Identificação dos problemas relacionados ao processo de tomada de decisão, por meio da observação.	Conhecer os problemas específicos para ter suporte no momento da OI e tomada de decisão
3.	Descrição das necessidades informacionais	Identificação das necessidades informacionais do processo, de acordo com a revisão bibliográfica	Conhecer as necessidades para que seja realizada a OI
4.	Aquisição das informações	Recolhimento das informações pertinentes às necessidades identificadas, por meio de análise de documentos	Coletar as informações para suprir as necessidades
5.	Armazenamento das informações	Classificação e registro das informações em planilhas eletrônicas	Tratar as informações coletadas

6.	Apresentação e análise da OI	Descrição do resultado da OI dos documentos analisados	Descrever o conhecimento produzido após a OI
7.	Implementação da OI no processo de gerência	Mapeamento de gerência, com implementação da OI	Comparar o processo de gerência, antes e depois da OI
8.	Análise da importância da OI no processo de tomada de decisão	Observação das mudanças no processo estudado e descrição de como a OI auxilia na tomada de decisão	Descrever como a OI é importante para o processo de tomada de decisão na MPE

Fonte: adaptado de (MCGEE; PRUSAK, 1994)

3.1 LÓCUS DE PESQUISA

Nesta pesquisa, a empresa à ser analisada se encaixa na classificação de empresa de pequeno porte, uma vez que se adequa aos critérios estabelecidos de receita bruta anual e número de funcionários.

A empresa de pequeno porte está situada no Município de Olinda, região metropolitana do Recife. É caracterizada como de controle familiar, está no mercado há 4 (quatro) anos, emprega 12 (doze) funcionários, entre eles apenas 1 (um) gerente.

A natureza da empresa é comercial varejista de alimentos, bebidas, artigos de limpeza, carnes e pães. Compra para revenda, os produtos de vários fornecedores, entre grandes empresas e também de outras MPE's. O foco de abrangência dos clientes são os mais próximos do ponto, os clientes do bairro, mas também atende aos clientes passantes.

A gestão da MPE é centralizada, pois quem toma as decisões é apenas um gerente, e se tratando de decisões maiores, e que não cabe a gerência, quem decide é o proprietário. Os outros funcionários têm a liberdade de opinar sobre os fatores de trabalho em que atuam, mas apenas com aspecto consultivo, sem a capacidade de decidir. Segundo Davenport (1998) esse tipo de política empresarial é considerado monarquia, em que apenas um indivíduo controla a maior parte das informações que são produzidas no negócio, porém julga como sendo um modelo de gestão que pode trazer benefícios às empresas relativamente pequenas, ou que operam num só setor.

Segundo Moraes e Filho (2006, p. 129) quanto menor a estruturação da empresa, menor será a eficiência da utilização das informações disseminadas. Essa afirmação é condizente com a unidade informacional deste estudo. Administrativamente, a MPE não conta com sistema de organização da informação, porém possui dois sistemas de caixa que, pelos

motivos que serão descritos nas análises, não oferecem dados gerenciais para o suporte de informações estruturadas para fins de gestão. Esses sistemas, de forma prática, apenas são responsáveis por passar os produtos, e emitir a nota fiscal para o cliente.

Desse modo, os processos gerenciais da empresa se tornam arcaicos. Não existe sistema que dê autonomia aos processos para facilitar suas demandas, fazendo com que a tomada de decisão do gerente se torne arriscada e insegura, uma vez que, não há respaldo para a garantia da eficácia da decisão. Isso dificulta ainda mais a previsibilidade das ações do gestor, quando se faz necessário para a operabilidade eficiente das decisões à serem tomadas.

Diante disso, um dos processos de tomada de decisão que apresenta mais dificuldades para ser realizado, em virtude da ausência de organização informacional, é o processo de compras e aquisições de mercadorias. A decisão de compra é tomada com base na observação do que está faltando no estoque, e não em análise sistemática do que realmente se faz necessário, o que causa, por muitas vezes, a criação de montantes de produtos sem giro, e por outro lado, outras mercadorias acabam por faltar. Na prática, o gerente olha na prateleira a quantidade de produtos e também verifica no estoque, caso não tenham mais, ele realiza a compra.

O fato é que essa observação não é registrada, nem tampouco tratada, o que são possíveis causas para prejuízos para MPE, uma vez que é na base do ‘olhômetro’ que as compras são realizadas. Para exemplificar, alguns dos prejuízos que podem ser mencionados: produtos vencidos em estoque, falta de produtos por grande período de tempo, preços desatualizados, entre outros, que acabam derivando maiores perdas e gastos para a MPE.

Além disso, a falta de organização da informação afeta diretamente a perspectiva de tomada de decisão estratégica, motivando a desvantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. A MPE de fato, não tem consciência do conhecimento que poderia ser gerado se houvesse a gestão de suas informações.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

A análise dos dados empreendida aqui está baseada em fatos descritivos e tem como objetivo expor os resultados alcançados sob a caracterização das etapas da pesquisa (MCGEE; PRUSAK, 1994), que serão discutidas e estruturadas como subcapítulos:

- a) Identificação do processo gerencial;
- b) Verificação dos problemas informacionais;
- c) Descrição das necessidades informacionais;
- d) Aquisição das informações;
- e) Armazenamento das informações;
- f) Apresentação e análise da OI;
- g) Implementação da OI no processo de gerência;
- h) Análise da importância da OI no processo de tomada de decisão;

4.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO GERENCIAL

O processo gerencial escolhido para a realização da pesquisa foi o processo de compras da MPE analisada, em razão de que se trata do mais crítico. Para consumação de compras o processo principal é o que vai ser estudado, porém existem outros processos que são derivados do mesmo fluxo de compras.

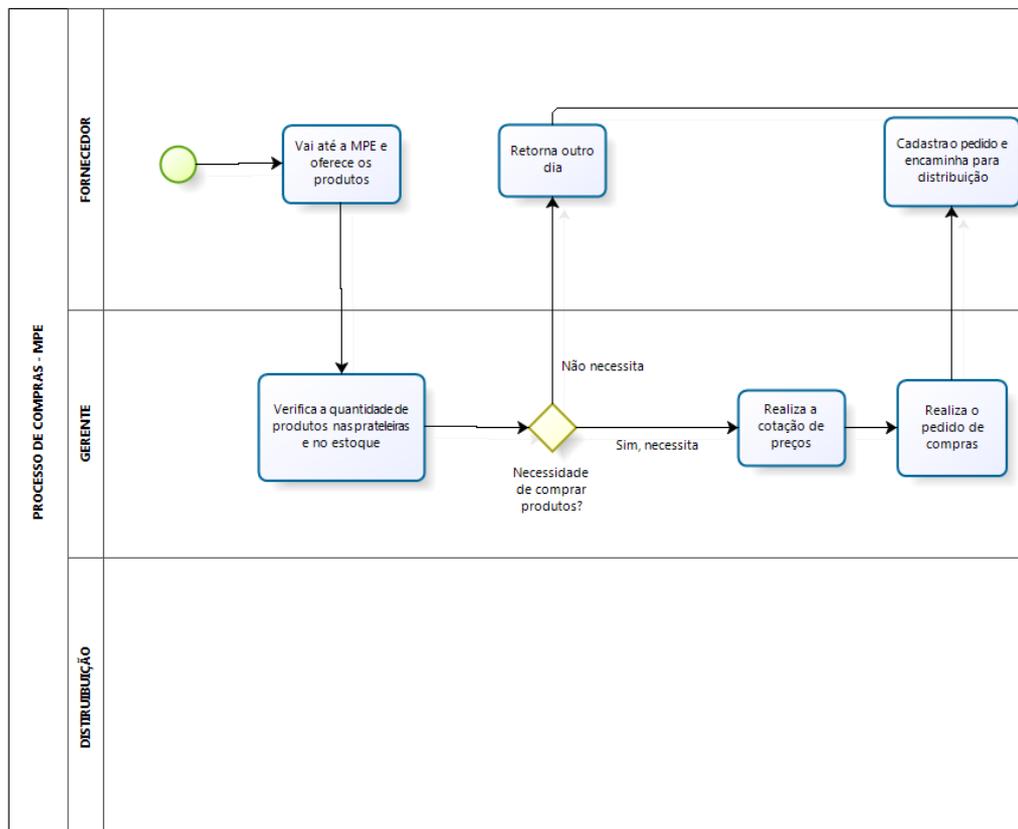
Pela pesquisa, pode-se identificar que as compras são realizadas apenas pelo gerente e acontecem da seguinte forma: primeiramente o fornecedor vem até a loja e oferece seu catálogo de produtos, o gerente vai até as prateleiras e no estoque verifica a quantidade de produtos que ainda têm armazenado. Se houver produtos suficientes, o gerente não realiza a compra e é combinada outra data para que o fornecedor volte até a loja. Porém, se não houver produtos ou se estes forem insuficientes, continua-se o processo, e o gerente faz a cotação de preços. Nessa etapa, o gerente avalia as ofertas de aquisição do produto pelo fornecedor, e se necessário liga para outros fornecedores para saber dos preços dos mesmos produtos. Caso não tenha necessidade de fazer a cotação de preços, ou os outros fornecedores não possuam os produtos, ou não os tenha mais barato, a compra pode ser efetivada.

De antemão, percebe-se que o gerente não utiliza nenhuma ferramenta gerencial, que organize as informações para a tomada de decisão. Os únicos atributos que são averiguados

por ele é se há o produto na loja e a cotação de preços. Esta é a problemática principal, que resulta em outros impasses que serão descritos a seguir.

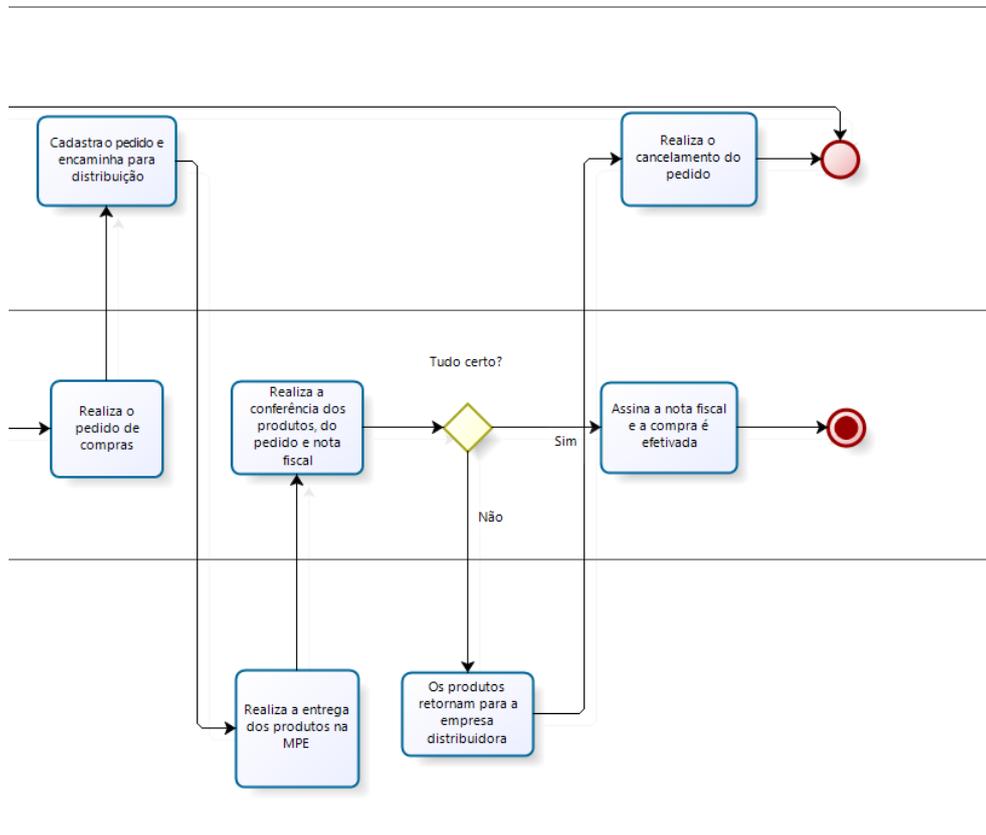
Continuando, após a efetivação do pedido de compra, o fornecedor volta à sua empresa, cadastra o pedido realizado, e entrega na MPE. A mercadoria geralmente é entregue entre 2 a 3 dias após a efetivação do pedido, mas esse prazo depende dos fornecedores. Posteriormente, a distribuidora chega com a mercadoria na loja, e o gerente faz a conferência dos produtos que foram comprados. Se estiver faltando produtos ou o preço tiver sido alterado ou o boleto a ser pago e a nota fiscal estiverem modificados, o gerente liga para o fornecedor informando a situação. Caso não acordarem a solução do vício, a mercadoria retorna ao fornecedor e o pedido de compra é cancelado. Porém, caso cheguem a um acordo, quanto às alterações, e, se estiver tudo correto, a mercadoria é descarregada no estabelecimento, armazenada no estoque e a compra é efetivada. Finalizando, dessa forma, o processo de compras da MPE. A figura abaixo representa o fluxograma atual do processo de compras.

Figura 3 - Fluxograma do processo de compras da MPE (parte 1)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 4 - Fluxograma do processo de compras da MPE (parte 2)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se que o gerente se utiliza apenas do método observacional para tomada de decisão de compras, empregando a cognição, a experiência e o costume, o que afasta a segurança do ato decisório. Embora o processo funcione desde que a MPE foi inaugurada, isso não significa que seja o modo correto de operação do procedimento de compras, pois os problemas que são acarretados com a falta de organização da informação são inúmeros, porém apenas alguns deles serão discutidos nesta pesquisa. Ressalta-se que a problematização em si só não é o fator fundamental para que a MPE sofra mudanças em sua sistemática de atuação, assim, ela se torna resistente às tecnologias que poderiam ser aplicadas para facilitar e melhorar as suas atividades fins.

Por isso, esta pesquisa não buscou implantar um sistema ou programa que organize as informações para servirem de molde para a tomada decisão, visto que a MPE é ainda bastante

rígida quanto ao uso dessas ferramentas gerenciais, e não seria admitido, de imediato, pelo seu proprietário. Não obstante a essa realidade, o foco da pesquisa se voltou para organizar as informações apenas com planilhas eletrônicas, que não têm gastos significativos, são mais fáceis de serem implantadas, explicadas, entendidas e utilizadas em MPE. Conforme afirmam McGee e Prusak (1994, p. 216),

uma planilha eletrônica é um exemplo muito simples da capacidade da tecnologia dos computadores pessoais como ferramenta de simulação e aprendizagem. Embora sua utilidade como ferramenta para o planejamento e elaboração de orçamentos tenha obscurecido seu valor como ferramenta para o aprendizado, ainda existem importantes lições a serem tiradas do aprendizado através de planilhas, cuja existência se torna possível devido à tecnologia dos computadores pessoais. [...] Embora as planilhas tenham feito menos do que outras ferramentas disponíveis, apresentaram a capacidade das ferramentas de uma forma que conduzia muito mais ao aprendizado do que outras ferramentas funcionalmente mais capazes.

Defronte à citação, percebe-se que os autores deixam claro que as planilhas eletrônicas, podem sim estarem obsoletas, considerando as ferramentas de organização mais complexas e completas. Porém, do mesmo modo, as defende, alegando que com as planilhas eletrônicas, a capacidade do aprendizado é mais apurada, intuitiva e assim sendo, pode-se entender, como rápida, célere e eficaz. Para esta pesquisa foi utilizada planilhas do *Google*, pois são *on line*, podem ter vários acessos ao mesmo tempo e podem ser alimentadas por qualquer dispositivo com internet. Num estudo realizado por Panucci Filho e Almeida (2011), identificaram que a planilha é o sistema mais utilizado para tomada de decisões em micro e pequenas empresas.

Diante do processo gerencial descrito, no próximo subcapítulo serão analisados os problemas decorrentes da falta de organização da informação para tomada de decisão no processo de compras na MPE.

4.2 VERIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS INFORMACIONAIS

Para entender como a organização da informação pode apoiar a tomada de decisão na MPE, se fez necessário compreender os problemas decorrentes da falta de organização do processo gerencial. Vale lembrar que a MPE não utiliza nenhum modelo para tomar decisões, logo, percebeu-se que o gerente não avalia as circunstâncias e alternativas que podem ocorrer com o ato decisório, e age de acordo com a sua experiência de trabalho, por exemplo, a

necessidade de conhecer os produtos que vendem rapidamente ou os que passam da validade, pois ficam parados no estoque. O problema está no fato de que esses dados não são tratados, o que importa a falta da organização das informações, o que gera também a instabilidade de futuras decisões da MPE, como um todo.

Tendo em vista que a cognição é advinda de forma centralizada em apenas uma pessoa, se o gerente sair da instituição, a MPE não deterá nenhum conhecimento sobre os seus próprios processos gerenciais, em virtude de não haver o compartilhamento informacional, o que sinaliza um dos maiores problemas relatados, e a OI ajudaria bastante para atender essa necessidade.

A identificação dos problemas começou pelo estoque, o primeiro identificado foi o grande número de produtos vencidos, causado pela compra excessiva de mercadorias sem necessidade. Quando o gerente olha a prateleira e o estoque, ele apenas os observa superficialmente. No estoque, mais especificamente, percebeu-se que não existe sua gestão, o que gera a desorganização dos produtos, e automaticamente dificulta a visualização dos mesmos pelo gerente no momento da conferência. Foi identificado que por muitas vezes o gerente compra demasiadamente mercadorias que já têm em estoque, porém que não são visualizadas por ele, acarretando assim, o acúmulo de produtos vencidos. O que gera, claramente, perda de dinheiro, aumentos de despesas desnecessárias, e provocando significativa diminuição de lucratividade na MPE.

O próximo problema é interligado com o primeiro, que é a falta de registro das movimentações de mercadorias, ou seja, as entradas e saídas. A ausência de registro dessas informações traz inconsistência ao processo de compras. Além disso, pode causar rupturas no estoque, pois tendo em vista a desorganização do mesmo, e paralelamente o desconhecimento do que a MPE tem em estoque, fica difícil perceber se há ocorrências de furtos, por exemplo. Percebeu-se também outro problema derivado da falta de registro de produtos do estoque, que é quando o produto acaba e o gerente, por diversos motivos, não faz a compra porque simplesmente não lembra. Assim, a prateleira fica vazia, é preenchida com outros produtos pelos funcionários, e o gerente desconhece da falta do mesmo. Posteriormente, quando algum cliente pergunta é que o gerente lembra-se de realizar a compra.

Superado o estoque, a observação foi direcionada ao setor da gerência. Primeiramente, foi averiguado que a MPE não conhece os seus fornecedores. Este pode ser considerado um problema considerável, vez que ela não tem controle de informações como: dados da empresa, facilidade de pagamento, preços, quantidade de compras, valores gastos com os fornecedores, entre outros. Dessa forma, a MPE não classifica essas informações, o que impede de tomar

decisões assertivas quanto à escolha do melhor fornecedor para compra de determinados produtos, por exemplo.

Ainda quanto aos fornecedores, foi identificado um problema quanto ao prazo de entrega. Por vezes, os fornecedores não entregam a mercadoria no prazo previsto, acarretando a falta dos produtos em loja. Quando acontece, o gerente procura ir a outros fornecedores para suprir a necessidade de forma rápida. Essa situação causa desconforto na gestão e embaraços nas contas, uma vez que as mercadorias são compradas muitas vezes por preços maiores e a MPE ainda arca com o transporte, nesta situação. Nesta hipótese, conhecer melhor o prazo de entrega dos fornecedores poderia ser uma forma de solução para que a compra seja efetuada, sem correr o risco de faltar os produtos quando há certeza da necessidade deles. Além de evitar contratempos para o gerente e proprietário.

Outro problema encontrado foi acerca do histórico de preços dos produtos. A gerência não conhece os preços por periodização, não sabem, por exemplo, quanto custou tal produto, meses atrás, para perceber o quanto que teve de aumento ou de diminuição. Com essa informação, a MPE poderia adotar estratégias de vendas, no momento de avaliar a cotação de preços, identificando os antigos para elaboração dos atuais. Nesse sentido, conhecer quantos produtos foram vendidos numa determinada época de preços, poderia servir de aparato para decidir a quantidade de mercadorias a serem adquiridas, sendo conveniente com o que pode ser vendido.

Outra peculiaridade encontrada na MPE é quanto a falta de controle de gastos, despesas e receitas. Após a realização da compra e a chegada dos boletos a serem pagos, não existe a prospecção de se haverá capital para pagamento até o vencimento dos documentos. Assim, foi informado que por muitas vezes o gerente atrasa os boletos por falta de recursos, uma vez que não tem o planejamento de gastos, condizentes com os valores que estão entrando. Ainda nessa esfera, a MPE não conta com fluxo de caixa, e não conhece o saldo de entrada e saída de valores da loja, ou seja, realiza compras sem saber se pode pagar.

Desse modo, no próximo subcapítulo serão apresentadas as informações necessárias para suprir os problemas identificados, a fim de proporcionar embasamento às tomadas de decisões da MPE. O quadro abaixo sintetiza os problemas identificados.

Quadro 3 - Problemas informacionais identificados na MPE

Problemas informacionais	Causas e consequências	Setor
Falta de organização das mercadorias	O gerente não os encontra, acaba comprando sem necessidade, causando excesso de mercadorias.	Estoque
Grande número de produtos vencidos	Por conta do excesso de compras, ou falta de rotatividade, ocorre a perda demasiada de capital e produtos.	
Falta de reposição mercadorias	A MPE não tem registro dos produtos, causando a falta deles, quando o gerente não se lembra de comprar.	
Quantidade de mercadorias	Falta de registro de entrada e saída de produtos, ocasionando a falta ou compra em excesso, como supramencionado.	
Ausência de registro de fornecedores	A MPE não tem conhecimento de quem compra, o que compra e do quanto compra por fornecedor, deixando de tomar decisões assertivas.	Gerência
Ausência de histórico de preços	A MPE não tem conhecimento dos produtos que mais vendem ou os mais rentáveis, e histórico de preços, acarretando ausência de delineamento estratégico nos preços.	
Ausência de fluxo de caixa	Falta de controle de caixa, não tem noção de entrada e saída de valores, custos e despesas, ocasionando falta de conhecimento do saldo que pode gastar.	
Ausência de controle de contas a pagar	Não tem o controle financeiro, o que causa atrasos no pagamento de boletos.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

No total foram identificados oito problemas considerados relevantes pelo gerente, pois podem causar transtornos na administração da MPE. Os problemas no setor do estoque foram identificados como sendo: falta de organização das mercadorias, grande número de produtos vencidos, falta de reposição de mercadorias e a quantidade de mercadorias em estoque. Nesse viés, percebe-se que todos os problemas são frutos de uma problemática maior, que é a ausência de gestão de estoque. O qual não será analisado nesta pesquisa, uma vez que a gestão

de estoque demanda controle amplo e complexo, que foge da perspectiva e objetivos deste estudo.

No que tange ao setor gerencial, os problemas identificados foram: ausência de registro de fornecedores, ausência de histórico de preços, ausência de fluxo de caixa e ausência de controle de contas a pagar. Estes foram considerados os problemas objeto do estudo. Os quais padecerão da gestão da informação, por meio da organização da informação.

4.3 DESCRIÇÃO DAS NECESSIDADES INFORMACIONAIS

Seguindo as diretrizes elementares de McGee e Prusak (1994), as necessidades informacionais foram apontadas e relacionadas com os problemas identificados.

Para o problema de ausência de registro de fornecedores, foi observada, primeiramente, a necessidade dos seguintes dados: nome da empresa, a razão social, o CNPJ, produtos que são vendidos, formas de contato, endereço, o prazo de entrega, valor de compra mínima, condições de fornecimento, formas de pagamento, políticas de trocas, e frequência de compras. Com esses dados registrados é possível conhecer as empresas fornecedoras de mercadorias e pode-se identificar quais que podem ser mais vantajosas para realização das compras e ser analisado o melhor custo benefício. Também pode-se identificar quais têm políticas de trocas, o que amenizaria a problemática recorrente de produtos vencidos, uma vez que poderia ser trocado pelas empresas fornecedoras, em tempo hábil.

Outras informações necessárias ainda no âmbito dos fornecedores, é a relação de compras por fornecedor. Neste viés é preciso coletar dados referentes as datas de compras, identificação da nota fiscal, valor do boleto a ser pago, data de vencimento do boleto e dia de pagamento, por cada fornecedor. Assim, seria possível ter controle do quanto se está comprando por período e por produtos tendo como bases esses registros, criando-se assim, o histórico de compras.

Em relação a ausência de histórico de preços foi observado que a MPE tem dois sistemas informacionais que registram todas as vendas, um é mais complexo, precisa de mais atenção, porém registra todas as vendas realizadas, mostrando relatórios por período e quantidade de itens vendidos relacionado com o histórico de preços, entre outras informações.

Por outro lado, existe o mais simples, que não organiza os dados de vendas, apenas pode mostrar o relatório de vendas por período, porém sem detalhar os itens vendidos ou outras informações mais específicas. A MPE utiliza este para realização de suas vendas, o mais simples. O processo de utilização do sistema é dedutivo e não exige muitas tarefas a ser

realizadas. O sistema apenas conta com a ferramenta para cadastrar produtos, com nome, quantidade e preços e há a possibilidade de alterá-los. Para vendas, existe um atalho, a funcionária do caixa passa os produtos, finaliza a compra e pronto, a venda é finalizada. Já no sistema informacional que não é utilizado, existe a possibilidade de cadastro de clientes, escolher a opção de pagamento, alterar preços e quantidades no momento da venda, entre outros atributos que facilitaria imensamente a gestão das informações para dar suporte ao gerente no momento da tomada de decisão relativa às compras, inclusive porque nele também tem a ferramenta de gestão de estoque.

Entre os motivos que levam a MPE a não utilizar este sistema, os mais relevantes observados foram: a lentidão, a complexidade no registro das informações e apenas funciona com o acesso à *internet*. O sistema é lento no momento da finalização da venda e demora alguns minutos para emitir a nota fiscal. Tendo em vista que a MPE tem apenas dois caixas, quando foi implantado, nas horas de pico os clientes ficavam impacientes com o tamanho da fila, o que gerava reclamações e por vezes a desistência da compra.

Quanto aos registros das informações, foi observado que o sistema é realmente completo, pois requer todos os dados dos produtos que são vendidos, códigos de produtos, quantidades, valores, identificação de nota fiscal, datas de compra, prazos de validade, fornecedores, entre outras, que demorava tempo para fazer o cadastro de cada um, ou até mesmo para fazer alterações simples.

Como a MPE trabalha com as mais diversas variedades de produtos, o gerente não conseguia cadastrar tudo, porém trabalhava todos os dias para ir cadastrando aos poucos. Este sistema de informação funciona apenas de forma *on line*, ele deve estar conectado com uma boa internet, caso contrário ele processa as vendas morosamente. Pensando nisso, foi implantado um sistema de internet na MPE para suprir essa necessidade, porém não foi suficiente. A mesma rede que faz a ligação de internet para o sistema é a mesma para os usuários da MPE, o que acabava sobrecarregando, e deixando a internet lenta para o sistema fazer suas operações, colaborando para deixá-lo ainda mais demorado.

Assim, diante desses embaraços, o gerente e o proprietário decidiram não utilizar o sistema e continuar apenas com aquele mais simples. O qual funciona totalmente *offline*, não necessita de complexidade para o registro do produto e é bem mais rápido para processar a venda. Como visto, foi percebido que a inutilização do sistema gera problemas informacionais que poderiam ser evitados, mas por decisão da própria MPE não é operado.

Desse modo, visando contribuir com a gestão da MPE, foi observado que, de forma prática e simples, a OI poderia fornecer ao gerente o conhecimento de informações

relacionadas ao histórico de preços dos produtos. Dados que podem suprir a dificuldade de saber se o valor do produto está sendo rentável ou não e analisar as mudanças periódicas de preços das mercadorias. Essas informações poderiam se relacionar com os dados registrados dos produtos comprados pelos fornecedores, a fim de avaliar estrategicamente a tomada de decisão. Nessa linha, as informações que seriam necessárias para apurar o histórico de preços, seriam os produtos comprados, a data da compra, os valores de custos dos produtos, os valores de venda e a quantidade de produtos comprados e vendidos. Este último dado, como não há sistema informacional, seria coletado por meio de inventário periódico realizado pelo gerente no setor do estoque.

Quanto ao problema da ausência de fluxo de caixa, o gerente não sabe o quanto está entrando e saindo, assim não conhece o desenvolvimento e o desempenho da MPE, além de que com essas informações organizadas, o gerente poderia entender se as contas estão batendo, se estão no “vermelho” ou “azul”, e saber os valores que detêm para investir em compras mais rentáveis e lucrativas, por exemplo. Assim, com o registro de fluxo de caixa, o gerente teria clareza na força financeira que a MPE detem.

Nesse sentido foram observadas as seguintes necessidades informacionais: saldo de receitas (dividido entre vendas à vista e a prazo), e saldo de custos e despesas (divididos entre contas a pagar e despesas fixas). As vendas à vista são aquelas pagas em espécie e as compras à prazo são aquelas realizadas por cartões de crédito ou débito, que são as formas de pagamento aceitas pela MPE. O saldo de contas a pagar, que são os custos, se refere aos boletos e faturas pertencentes exclusivamente às compras. O saldo de despesas fixas é referente ao pagamento de funcionários, contas de água, luz, aluguel, combustível, impostos e outras despesas comuns. Essas informações, se registradas diariamente, poderiam fornecer ao gerente o balanço mensal de desenvolvimento da MPE, o quanto está se gastando em cada operação, conhecimento de onde poderia economizar para tentar diminuir os gastos, teria controle financeiro, além de fornecer subsídio para tomada de decisão, uma vez que quando se analisa o resultado positivo ou negativo da entrada e saída de valores, percebe-se como a MPE está se comportando com as mudanças que estão sendo realizadas, gerando conhecimento para desenvolver ainda mais suas vendas ou evitar novos erros voltem a se repetir, se for o caso.

Por fim, para tentar amenizar a problemática verificada quanto aos atrasos de boletos e faturas a serem pagos, a necessidade informacional observada são os dados de despesas fixa e as despesas variáveis, que são as de custos, aquelas derivadas das compras, relacionadas com o total de valores que a MPE tem livre, e esta informação seria advinda da organização

referente às informações de fluxo de caixa. Nesse caso, existe a inter-relação direta de informações entre os registros feitos com contas a pagar com as de fluxo de caixa. Neste enfoque, a organização das contas a pagar será fundamental para análise das informações do fluxo de caixa. Aqui serão organizados de modo específico, os custos com compras e as despesas com contas fixas, incluindo os valores referentes ao pagamento de funcionários. O quadro abaixo sintetiza as necessidades informacionais para serem coletadas.

Quadro 4 - Necessidades informacionais no processo de compras

Problemas identificados	Necessidades informacionais	Fontes informacionais
Ausência de registro de fornecedores	Lista de fornecedores: nome fantasia, a razão social, o CNPJ, formas de contato, endereço, o prazo de entrega, valor de compra mínima, condições de fornecimento, dias de pedido, formas de pagamento, políticas de trocas, frequência de compras e tipos de produtos vendidos. Histórico de compras por fornecedor: as datas de compras, identificação da nota fiscal, valor da compra, forma de pagamento, data de vencimento e a data do pagamento.	Notas fiscais, boletos e contratos dos fornecedores.
Ausência de histórico de preços	Produtos comprados, a data da compra, os valores de custos dos produtos, os fornecedores, os valores de venda, a quantidade de produtos comprados e vendidos.	Notas fiscais e inventário periódico.
Ausência de fluxo de caixa	Saldo de receita (à vista e a prazo), saldo de custos e despesas (contas pagas).	Agenda de anotações e boletos.
Ausência de controle de contas a pagar	Custos: valores referentes às compras realizadas. Despesas diversas: aluguel, impostos, salários, encargos sobre salários, contas de telefone, água, gás, energia elétrica, contador, consumo de combustível, entre outros.	Boletos, contas, contracheques e recibos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro acima mostra os problemas na tomada de decisão de compras no âmbito da gerência, as necessidades informacionais identificadas e as fontes informacionais as quais serão exploradas a pesquisa, com a organização. Em relação às informações relacionadas com a ausência de registro de fornecedores, foi necessário averiguar os documentos de notas

fiscais que detêm a maioria das informações que são imprescindíveis para resolução do problema. Outras informações como, condições de pagamento, política de trocas e valor de compra mínima, foi encontrado nos contratos dos fornecedores. Quanto ao histórico de preços de produtos, além das notas fiscais como fonte necessária, foi averiguado que a realização de inventário periódico ligada com a gestão do estoque seria fundamental para a solução deste problema.

No que se refere a ausência de fluxo de caixa, foi averiguado que a MPE faz anotações em uma agenda, o qual tem dados de entrada de valores (á vista e a prazo) e saída, porém sem especificações ou tratamento adequado. Nesse sentido, além da agenda como fonte das informações, foi preciso explorar as notas fiscais e os boletos, pois são relevantes para complementar as necessidades do problema identificado. Por fim, em relação à ausência de controles a pagar, foi apontado como fontes às notas fiscais, os boletos, as contas em geral, recibos de pagamento e contracheques dos funcionários.

Com essas informações organizadas o gerente poderá dispor de insumo para tomar decisões mais assertivas. Com a lista de fornecedores e com o conhecimento do histórico de compras, a MPE saberá quais as empresas podem ser mais vantajosas na oferta de valores, formas de pagamento e prazo de entrega. Com o controle de histórico de preços, ela saberá as variáveis de preço por produto, a quantidade comprada por período, qual o fornecedor que foi comprada a mercadoria, entre outras informações que podem ser advindas das análises.

Tendo a administração do fluxo de caixa, o gerente vai conhecer o controle financeiro da MPE, vai verificar como estão suas contas, se tem saldo a gastar, ou está devendo ou até mesmo até quando está devendo. Terá informações sobre prováveis períodos de compras que seriam mais viáveis, tendo em vista seu saldo em caixa. Evitando dessa forma a compra excessiva e o endividamento. E finalmente com a organização das contas a serem pagas, o gerente terá o domínio de todos os valores que estão saindo da MPE, o que poderia propor medidas para diminuir custos e despesas, evitando gastos desnecessários.

Tudo isso refletiria na melhoria da gestão da informação tanto para beneficiar a administração da MPE, como para fundamentar e apoiar as decisões de compras tomadas pelo gerente.

4.4 AQUISIÇÃO DAS INFORMAÇÕES

O objetivo desta etapa foi coletar os documentos específicos nas fontes identificadas para suprir as necessidades informacionais. Primeiramente percebeu-se uma situação

catastrófica no escritório da gerência da MPE. Embora já tenha passado por experiência de organização de seus documentos, a MPE continuava com velhos hábitos de não manter a estruturação da organização, causando bagunça, perdas e deterioração de seus documentos, que em sua grande maioria, ainda são em papéis. Por isso, foi realizada a coleta de alguns documentos encontrados, a fim de identificar os relevantes para a pesquisa. Vale ressaltar que nem todos os documentos foram autorizados para disponibilização nesta pesquisa, assim, a apresentação da organização da informação que será exposta, foi realizada com base nas informações autorizadas pelo proprietário.

Em relação ao problema de ausência de registro de fornecedores, foi reconhecido que a fonte que possa apresentar as informações necessárias seriam os documentos de notas fiscais e os contratos dos fornecedores. As notas fiscais são armazenadas em uma caixa de papelão, encontrando-se sem o mínimo tratamento ou ordenamento de periodização. Importante frisar que os documentos que ficam nesta caixa, são referentes às notas que já foram pagas. Já as notas fiscais e boletos que ainda iriam vencer se encontravam em uma pasta, por ordem de data de vencimento.

Então, percebeu-se o ciclo dessa fonte, qual seja: primeiramente a nota fiscal era recebida após a efetivação da compra, como foi mostrado no fluxograma do processo de compras (Figura 3), após, a nota é guardada num saco plástico no caixa da MPE. Posteriormente, em um dia na semana o gerente coleta as notas guardadas no caixa e realiza a filtragem dos boletos a serem pagos. Os boletos, junto com a nota fiscal, são guardados numa pasta no escritório e ordenados por dia de vencimento.

Após a realização do pagamento, esses documentos são armazenados na caixa de papelão, pondo fim ao ciclo das notas fiscais. Porém, muitos deles são descartados, quando há a efetivação do pagamento. Desse modo, foram recolhidos os documentos mais recentes encontrados no referido armazenamento, a fim de que sejam encontradas as informações necessárias para o seu tratamento. Em local separado, foram identificados os contratos de fornecimento de mercadorias celebrados entre os fornecedores e a MPE, assim, foram apontadas as informações necessárias que não continha nas notas fiscais.

Primeiramente, quanto à ausência de lista de fornecedores que a MPE detém, as notas fiscais foram os documentos mais importantes para a coleta dos dados, nos quais foram encontrados: identificação do fornecedor, a razão social, o CNPJ, meios de contato, endereço e condições de fornecimento. Nos contratos foram identificados os dias de pedido, prazo de entrega, os dias de entrega, os tipos de produtos, as formas de pagamento e os valores de

compra mínima. Já no campo de frequência de compras, os boletos foram a fonte dessa informação.

Já no que tange à ausência de histórico de registro de compras por fornecedor, os boletos foram os documentos mais concentrados de informações, os quais permitem encontrar a data da compra, o valor da compra, a forma de pagamento e a data de vencimento. Pelas notas fiscais foram coletados os seus identificadores, e por fim, os comprovantes de pagamento dos boletos foram utilizados para preencher as datas de pagamento.

No que diz respeito ao problema de ausência de registro de preços de produtos, as informações necessárias coletadas foram por meio das notas fiscais. Porém, para o complemento dos dados requeridos, se faz necessário um inventário periódico mensal dos itens vendidos, para que se conclua o conhecimento advindo desta organização, o que não foi objeto da pesquisa, uma vez que essa informação seria originada pelo setor de estoque. Assim, os dados coletados a título de insumo para o estudo foram impreterivelmente provenientes apenas das notas fiscais.

Quanto ao problema de fluxo de caixa, as informações necessárias foram coletadas de uma agenda, onde o gerente faz o registro de entradas e saídas de valores. Cabe frisar que são as únicas informações que há registro na MPE. Mesmo assim, os valores não são especificados, não conhecendo o gerente acerca de valores relativos às compras, que são os custos e nem mesmo das despesas fixas. Os valores que são anotados são referentes a saída de dinheiro do caixa, apenas, e essa informação compreende as despesas diversas, mas não em sua totalidade. Ou seja, além de não conhecer o quanto gasta com as compras, a MPE não sabe o quanto paga de contas referentes às despesas diversas. Porquanto, essa situação dificulta a análise do gestor para averiguação de eventuais desequilíbrios nas contas, pois não tem o suporte de identificação adequado para o diagnóstico do que está sendo gasto em demasiado.

Embora houvesse restrição quanto ao uso dos documentos da MPE, a aquisição das informações necessárias para demonstrar a solução desse problema se deu de modo satisfatório. Primeiramente foram conferidos os valores de entrada e saída, registrados na agenda, dos primeiros 15 dias do mês de abril de 2019. Após, como não há a descrição de custos e despesas, os valores de saída foram coletados como sendo despesas diversas, já que faz parte do total gasto, e como custos, os valores encontrados com a organização da informação do histórico de compras por fornecedor, porém somente a título de elucidação. Pois, para melhor compreender a situação real da MPE, se faz necessário a coleta de todos os seus documentos.

Desse modo, para se obter as informações referentes ao controle de fluxo de caixa, foram requisitados o conhecimento de valores diários de entrada e saída, bem como dos boletos pagos de compras, para diferenciar das despesas fixas. Assim, foi demonstrado que a otimização e melhoramento da agenda de anotações que é utilizada na MPE, é necessária e fundamental para a organização das informações gerenciais de compras.

Por fim, no tocante a ausência de controle de contas a pagar, a coleta das informações se deu por meio dos boletos que estavam armazenados em pasta separada, como foi dito anteriormente. Nesta pasta, há contas tanto relativas às compras, quanto referentes às despesas fixas. Assim, foram coletados todos os documentos da pasta e após, houve o tratamento, com a classificação da documentação e o armazenamento dos dados na planilha, que serão descritos nas próximas subseções, no sentido de efetivação da organização da informação referente aos custos com compras. A aquisição dessas informações foi delimitada aos valores a serem pagos no período entre 09/05/2019 e 31/05/2019.

Contudo, é importante frisar que a gestão da informação é um ciclo constante que deve ser mantido pelo gerente da MPE. Nesse viés, é principalmente com o recurso da aquisição e coleta de informações que o gerente pode impulsionar o ciclo supramencionado. Assim, as etapas de organização das informações devem ser transformadas em hábito organizacional, para que o gerente se fomente cada vez mais de insumo para tomada de decisão e aumente consideravelmente o nível de conhecimento do desempenho da MPE.

4.5 ARMAZENAMENTO DAS INFORMAÇÕES

As informações necessárias para suprir os problemas da tomada de decisão de compras (Quadro 4) foram armazenadas em planilhas eletrônicas do *Google*. Observou-se que o gerente detinha conhecimento básico acerca do uso da ferramenta, o que facilitou a demonstração de como funcionaria e como poderia ser eficiente na gestão da informação da MPE. Abaixo serão mostradas as planilhas personalizadas, e posteriormente, o resultado da análise documentária com as informações coletadas após a classificação e tratamento dos documentos. Porém, as informações nelas contidas não são exaurientes e tão pouco mostra a totalidade das informações que circulam no setor gerencial da MPE, já que a pesquisa foi realizada no período de tempo determinado entre 01/04/2019 à 11/05/2019 e os documentos não foram disponibilizados em sua completude, como foi explicado na subseção de aquisição das informações.

A primeira planilha foi elaborada com a lista dos fornecedores da MPE. Eles foram ordenados em ordem alfabética e os metadados criados foram os verificados para as necessidades informacionais dos problemas identificados, quais sejam: nome fantasia, a razão social, o CNPJ, formas de contato, endereço, dias de pedido, o prazo de entrega, dias de entrega, valor de compra mínima, condições de fornecimento, formas de pagamento, políticas de trocas, frequência de compras e os tipos de produtos.

Figura 5 - Lista de fornecedores (parte 1)

LISTA DE FORNECEDORES							
	Nome fantasia	Razão social	CNPJ	Telefone	E-mail	Dias de pedido	Condições de fornecimento
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 6 - Lista de fornecedores (parte 2)

	Prazo de entrega	Dias de entrega	Formas de pagamento	Valor de compra mínima	Tipos de produto	Política de trocas	Frequência de compras/mês	Endereço
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								

Fonte: Elaborado pelo autor

Como o exposto, a planilha será o suporte de armazenamento de todas as informações de identificação dos fornecedores. Assim, não é mais necessário realizar a exaustiva procura de documentos para saber detalhes da empresa fornecedora. Com o objetivo de registrar o relato de compras dos fornecedores, foi criada a planilha de histórico de compras por fornecedor, que será insumo para o armazenamento de informações referentes a contas a pagar, lista de fornecedores e para o fluxo de caixa da MPE. Para tanto, foi elaborada a seguinte planilha:

Figura 7 - Planilha de histórico de compras por fornecedor

HISTÓRICO DE COMPRAS POR FORNECEDOR									
EMPRESA:									
Id.	Nota fiscal	Data da compra	Valor da compra	Forma de pagamento	Data de vencimento	Dia de pagamento	TOTAL DE COMPRAS POR MÊS		
							Mês	Quantidade	Valor
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									

Fonte: Elaborado pelo autor.

Desse modo, a planilha se subdivide entre os fornecedores, ou seja, cada fornecedor terá uma página com suas informações de compras registradas. Assim, é possível armazenar todas as compras realizadas na MPE, para gerar conhecimento estratégico e fomentar o suporte na tomada de decisão.

Em relação a ausência de histórico de preços foi elaborada uma planilha com alguns itens que estavam arrolados nas notas fiscais disponibilizadas para o registro. Para melhor visualização dos dados e compreensão do conhecimento que será gerado, as informações foram divididas por período mensal. Assim sendo, cada planilha será referente ao rol de produtos que foram comprados pela MPE no mês corrente. No caso, se faz preciso o armazenamento de informações periodicamente e nesta situação necessita de colaboração do setor de estoque para a coleta, tratamento e armazenamento total das informações necessárias. A figura abaixo representa a planilha elaborada.

Figura 8 - Planilha de registro de preços

HISTÓRICO DE PREÇOS POR MÊS										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Produto	Fornecedor	Data da compra	Quantidade	Medida	Valor unitário	Valor total	Valor do custo	Valor de venda	Quantidade vendida
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como visualizado, a planilha não só armazena o registro de preços, como também inicia o processo de gestão de estoque, o qual se faz necessário inventário periódico da quantidade de produtos vendidos, pois só assim, a MPE pode compreender como está sendo o resultado das vendas mediante a taxa de preços que estão sendo impostas aos produtos, ou seja, a MPE vai saber o rendimento das vendas de acordo com a formação dos preços das mercadorias. Mas para isso, o armazenamento dessas informações deve ser padronizado, bem ordenado, para facilitar a recuperação, e atualizadas constantemente. Neste caso, todos os dados foram coletados das notas fiscais, exceto a quantidade de vendas, que necessita de apoio do estoque.

Cumprir destacar ainda, que deve haver ordenamento para incluir as informações nas planilhas. Pois, se não houver, o recurso para a organização da informação pode findar em desorganização. E um dos pontos importantes para não causar essa situação, é o usuário quando for trabalhar com a planilha se atentar à ordem alfabética dos produtos, para facilitar a busca, recuperação, armazenamento e análise da informação.

Em referência ao armazenamento das informações de fluxo de caixa, o intuito da planilha elaborada foi concentrar todos os dados em apenas um local, porém dividido por mês, a fim de proporcionar uma visão geral ao administrador, conforme demonstrado abaixo.

Figura 9 - Planilha de fluxo de caixa

1	FLUXO DE CAIXA - MÊS:						
2	Dias	Receita à vista	Receita à Prazo	Total Receita	Custos	Despesas	Saldo Final
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

Fonte: Elaborado pelo autor.

É necessária a alimentação da planilha diariamente, o armazenamento das informações se dá da seguinte forma: primeiramente devem ser inseridos os dados referentes à receita de valores recebidos em espécie, depois pelo total de vendas realizadas à prazo. Soma-se e chega-se ao total de receita da MPE naquele dia. Posteriormente, devem ser preenchidos os campos de custos e despesas, os quais precisam ser registrados negativamente para que a planilha realize e gere o resultado final. Por fim, realiza-se o cálculo e há a efetivação do armazenamento das informações de fluxo de caixa na planilha. Vale ressaltar que é importante distinguir a classificação dos gastos entre valores de custos e despesas, uma vez que não são as mesmas coisas, e ter o conhecimento dos recursos destinados para eles, é essencial para se avaliar e evitar gastos desnecessários.

No que tange ao armazenamento das informações referentes à contas a pagar, foi planejada uma planilha, que deve ser periodizada por mês, e ordenada as seguintes informações: identificação do documento, o fornecedor, o tipo de documento, que é identificável por meio da forma de pagamento, o banco para pagamento, a multa e taxa de juros referentes ao atraso no pagamento, e por fim, o valor e a data de vencimento do documento. O armazenamento dessas informações se refere apenas aos dados correspondentes aos gastos de compras.

Figura 10 - Planilha de registro de compras à pagar

1	REGISTRO DE CONTAS À PAGAR (CUSTOS) - MÊS							
2	Identificação	Fornecedor	Tipo	Banco	Multa	Taxa de juros/dia	Data	Valor
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em face do exposto, vejamos o resumo do estudo até este ponto: primeiramente foi identificado um processo de tomada de decisão, o qual foi definido o processo gerencial de compras, pois é o mais crítico da MPE. Assim, foram apontados os problemas, que se preencheram entre aqueles do setor de estoque e o setor gerencial. A pesquisa foi delimitada quanto aos problemas do setor gerencial, pois é onde pode ser realizada a organização da informação e que tem insumo de documentos suficientes para apoiar a tomada de decisão. Em seguida, foram identificadas as necessidades informacionais de cada problema. Em seguida houve o início, de fato, da organização da informação com a coleta dos dados referentes a cada problema. Por fim, em planilhas foi modulado o armazenamento das informações necessárias para solução dos problemas informacionais. Ato contínuo, na próxima subseção será exposta a apresentação e análises da organização da informação realizada na MPE.

4.6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Esta subseção mostrará a apresentação e as análises da organização da informação realizada e como esta pode contribuir para tomada de decisão na MPE. Primeiramente, quanto ao problema relativo à ausência de registro de fornecedores, a planilha fora dividida em duas partes. A primeira detém informações relativas a lista de fornecedores que a MPE realiza compras e a segunda é composta pelo histórico de compras por fornecedor. Na lista de fornecedores, não foi possível identificar todas as empresas vinculadas a MPE, mas somente uma quantidade para amostragem, de acordo com as notas fiscais, contratos e boletos disponibilizados para a pesquisa.

Os fornecedores foram ordenados em ordem alfabética para facilitar a procura e recuperação das informações. Os campos em branco significam que não foram encontradas as informações necessárias. As figuras abaixo apresentam a composição da primeira parte da planilha.

Figura 11 - Apresentação da organização da lista de fornecedores (parte 1)

LISTA DE FORNECEDORES							
Nome fantasia	Razão social	CNPJ	Telefone	E-mail	Dias de pedido	Condições de fornecimento	
AUJÓ DISTRIBUIDORA	AUJO DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS LTDA-ME	10.334.488/0003-09	81 33762140	aujope@aujo.com.br	TERÇAS	FRETE SEM CUSTO	
AURORA	COOPERATIVA CENTRAL AURORA ALIMENTOS	83.310.441/0034-85	81 21224400		TERÇAS	FRETE SEM CUSTO	
CARDEAL DISTRIBUIDORA	DCL DISTRIBUIDORA CARDEAL LTDA	05.253.499/0003-24	81 37254005	enviosnte@cardealdistribuidora.com.br	TERÇAS	FRETE SEM CUSTO	
DILNOR	DILNOR DISTRIBUIDORA E LOGÍSTICA DO NORDESTE LTDA	04.054.534/0001-51	81 33161033	contabilidade@dilnor.com	TERÇAS	FRETE SEM CUSTO	
EBD	EBD NORDESTE COMERCIO LTDA	22.924.203/0001-79	81 21218589		TERÇAS	FRETE SEM CUSTO	
GRUPOPETRÓPOLIS	CERVEJARIA PETROPOLIS DE PERNAMBUCO LTDA	16.622.166/0006-94	15 33639000		TERÇAS	FRETE SEM CUSTO	
ISIS	LATICINIO GUARARAPES LTDA	01.405.269/0001-10	81 34810096		TERÇAS	FRETE SEM CUSTO	
NATTO	NOTARO ALIMENTOS LTDA	01.682.695/0001-00	81 34112000		SEGUNDAS	FRETE SEM CUSTO	
NORDESTEBOI ALIMENTOS	ATACADAO COMERCIO DE CARNES LTDA	11.744.898/0003-90	81 32529700		SEGUNDAS, QUINTAS E SÁBADOS	FRETE SEM CUSTO	
RAÇA	RAÇA DISTRIBUIDORA E LOGÍSTICA DE PERNAMBUCO LTDA	07.306.229/0001-06	81 31142500	raca@racape.com.br	TERÇAS	FRETE SEM CUSTO	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 12 - Apresentação da organização da lista de fornecedores (parte 2)

Prazo de entrega	Dias de entrega	Formas de pagamento	Valor de compra mínima	Tipos de produto	Política de trocas	Frequência de compras/mês	Endereço
48H	QUINTAS E SEXTAS	À VISTA / BOLETO (21 DIAS)		150 ALIMENTOS E LIMPEZA	SIM		3 RUA RIACHÃO, 200 MD2A - PRAZERES, JAB. DOS
48H	QUINTAS E SEXTAS	BOLETO (14 DIAS)		200 FRIOS E AVES	NÃO		4 RODOVIA BR 101 SUL, 5225, CENTRO - CABO DE
24H	QUARTAS E QUINTAS	BOLETO (21 DIAS)		150 HIGIENE E LIMPEZA	SIM		2 ESTRADA ALTO DO MOURA - ALTO DO MOURA, C
48H	QUINTAS E SEXTAS	BOLETO (21 DIAS)		250 ALIMENTOS, HIGIENE E LIMPEZA	SIM		2.RUA PROF. JOAQUIM CAVALCANTI, 975 - IPUTING
24H	QUARTAS	BOLETO (21 EOU 28 DIAS)		150 ALIMENTOS, HIGIENE E LIMPEZA	SIM		4 RUA RIACHÃO, ARM 02 - PRAZERES, JAB. DOS G
24H	QUARTAS	BOLETO (12 DIAS)		200 BEBIDAS	SIM		4 RODOVIA BR 101 - KM 37-50, GALPÃO A, Nº 0, MA
48H	QUARTAS E QUINTAS	BOLETO (14 DIAS)		100 LATICINIOS	SIM		4 AV. DUAS UNAS, 1515, SANTO ALEIXO - JAB. DOS
48H	QUARTAS	BOLETO (14 DIAS)		150 FRIOS E AVES	NÃO		4 RODOVIA BR 232 - KM 192, SN, CENTRO - BELO J
24H	SEGUNDA À SÁBADO	BOLETO (21 DIAS)		300 CARNES, FRIOS E PEIXES	NÃO		12 RUA SENADOR BARROS DE CARVALHO, 30 SOCC
48H	QUINTAS E SEXTAS	BOLETO (14 DIAS)		150 ALIMENTOS	SIM		4 AV. HENRIQUE DE HOLANDA, 1010, MATRIZ - VITC

Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebeu-se que a maioria das informações necessárias foram coletadas, classificadas e armazenadas de forma clara para o gerente. É perceptível que somente com essa amostragem de empresas, dá-se para se perceber os melhores fornecedores dependendo do tipo de produto a ser adquirido. O gerente, nesse caso, pode realizar decisões estratégicas, verificando o melhor tempo de entrega, os dias que são mais convenientes para compras ou entrega de mercadorias e talvez o mais importante, verificar se o fornecedor realiza a troca de produtos, que é uma consequência drástica da ausência de gestão de estoque como foi mencionado no início das análises. Ademais, o gerente pode dispor da verificação da melhor forma de pagamento, que junto com a análise da planilha de contas a pagar e fluxo de caixa, que serão mostradas a seguir, pode decidir com base no saldo de valores que tem a sua disposição, evitando o endividamento e contas atrasadas.

Em outra perspectiva, o conhecimento das formas de contato com os fornecedores possibilitou a facilidade no acesso à essas informações, pois antes, para se encontrar um telefone ou e-mail, o gerente teria que ir procurar na caixa (que armazenam os documentos físicos) a nota do fornecedor em questão. Às vezes nem encontrava porque as notas não estariam mais naquele armazenamento ou demorava muito tempo para ser identificada, quando a informação requisitada era altamente necessitada no momento.

Todos os fornecedores tinham em seus documentos o número para contato, mas nem todos tinham e-mails, situação qual pode acarretar falta de comunicação direta com o fornecedor, pois se não funciona o telefone, não há outra via de comunicabilidade com o fornecedor. Ficando a MPE aquém da espera que o fornecedor venha até a loja.

Outro ponto percebido pela análise é que praticamente todos os fornecedores da pesquisa trabalham apenas com a emissão de boletos. Circunstância que é benéfica para a MPE, uma vez que existe a possibilidade de organizar melhor as suas finanças à nível futuro, paralelamente com o controle de fluxo de caixa e contas a pagar.

Fazem-se imprescindível a atualização constante e o armazenamento correto das informações, para ser mais bem analisada pelo gerente. Cabe destacar que a presente pesquisa salientou apenas um número pequeno de fornecedores, mas é essencial a fomentação da planilha para o conhecimento dos fornecedores em sua totalidade.

Diante do exposto, a organização dessas informações possibilitou à MPE o conhecimento dos fornecedores que concentram as suas compras (de forma parcial), assim como, compreenderem a quantidade de compras que estão sendo realizadas, por fornecedor. Essa repartição do registro de fornecedores gera à MPE a cognição do controle das suas compras. Primeiro porque promoveu a consciência de quanto está se gastando por fornecedor

e segundo porque causou a impressão de pagamentos de seus boletos, percebendo assim, a quantidade de documentos pagos, em determinado mês, em detrimento daqueles vencidos. Dessa forma, o gerente pode ter controle de suas finanças, o que gera embasamento para tomada de decisões mais seguras e eficazes, uma vez que a análise desses dados possibilita visualizar o grau de endividamento da MPE em determinado período e, subsidiariamente, por meio do controle de contas à pagar, conhecer o quanto precisa poupar para não atrasar as demais contas da MPE.

Essa parte da planilha foi dividida por mês, e todos os fornecedores têm uma página, como mostra a figura abaixo.

Figura 13 - Apresentação da organização do histórico de compras por fornecedor

HISTÓRICO DE COMPRAS POR FORNECEDOR									
EMPRESA: NORDESTEBOI ALIMENTOS									
Id. Nota fiscal	Data da compra	Valor da compra	Forma de pagamento	Data de vencimento	Dia de pagamento	TOTAL DE COMPRAS POR MÊS			
						Mês	Quantidade	Valor	
226217	08/04/2019	2.397,87	BOLETO (21 DIAS)	30/04/2019	30/04/2019				
226025	06/04/2019	1.455,25	BOLETO (21 DIAS)	27/04/2019	29/04/2019	abril/2019	4	9.452,67	
225532	04/04/2019	3.589,30	BOLETO (21 DIAS)	25/04/2019	25/04/2019	março/2019	7	17.658,18	
224384	01/04/2019	2.010,25	BOLETO (21 DIAS)	22/04/2019	22/04/2019				
219854	28/03/2019	4.854,36	BOLETO (21 DIAS)	18/04/2019	22/04/2019				
217466	25/03/2019	2.563,55	BOLETO (21 DIAS)	15/04/2019	15/04/2019				
213569	18/03/2019	1.966,01	BOLETO (21 DIAS)	08/04/2019	09/04/2019				
209912	16/03/2019	1.845,12	BOLETO (21 DIAS)	06/04/2019	08/04/2019				
206539	14/03/2019	2.504,57	BOLETO (21 DIAS)	04/04/2019	04/04/2019				
204236	11/03/2019	2.456,65	BOLETO (21 DIAS)	01/04/2019	01/04/2019				
190046	09/03/2019	1.467,92	BOLETO (21 DIAS)	30/03/2019	01/04/2019				

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta segunda parte da planilha apresenta os dados das notas fiscais e boletos de apenas um fornecedor, o qual foi autorizado o acesso a esses documentos. A planilha se inicia com a identificação da nota fiscal que detêm a relação de produtos comprados, após a data da efetivação da compra, que é quando ocorre a entrega das mercadorias na MPE. Em seguida o valor e a forma de pagamento da compra, e por fim, as datas de vencimento e pagamento dos boletos.

Na empresa em específico, o pagamento sempre é boletos com 21 dias. Porém há outros fornecedores que trabalham com outras formas de pagamento, como à vista ou boletos para quantidade de dias maior ou menor. A escolha é por iniciativa do gerente, então, com o registro dessas informações de histórico de compras, ele pode decidir pela forma mais

adequada e apropriada para sua situação financeira, tendo em vista que com esses dados, a MPE fica conhecendo sobre o seu desempenho mediante as formas de pagamentos que estão sendo efetuadas.

Neste caso em concreto, o gestor, coletando e armazenando essas informações de forma atualizada, pode ter indicações do quanto vai gastar em determinadas datas de pagamentos, bem como identificar os boletos que estão ou podem ficar atrasados. Além disso, o gerente pode perceber o quanto já foi comprado, ter controle dos boletos de determinado fornecedor, bem como conhecer o quanto está se gastando por mês e a frequência de compras realizadas pelos fornecedores.

Em relação ao problema de histórico de preços dos produtos, a MPE deteve o conhecimento do volume de compras por mês, da quantidade de itens comprados e vendidos, os custos de compras, a visualização dos produtos que são mais vendidos, quais são os mais rentáveis, os produtos que não vendem, entre outras informações que são de fundamental importância para a efetivação de novas compras. A figura abaixo apresenta a planilha com a organização das informações.

Figura 14 - Apresentação da organização de registro de preços

HISTÓRICO DE PREÇOS POR MÊS										
	Produto	Fornecedor	Data da compra	Quantidade	Medida	Valor unitário	Valor total	Valor do custo	Valor de venda	Quantidade vendida
1	BACON EXTRAPALETA PERDIGÃO	NORDESTE BOI	08/04/2019	16	KG	14,59	234,91	14,59	19,99	
2	BAYGON AÇÃO TOTAL 475 ML	AUJÓ DISTRIBUIDORA	20/04/2019	12	UNID	12,15	145,8	12,15	15,99	
3	BOLACHA CC VITARELLA 20X400G	M DIAS BRANCO	09/04/2019	4	CX	51,01	204,04	2,55	2,99	
4	BRAHMA CHOPP LATA 12X350ML	AMBEV S.A.	15/04/2019	10	CX	13,42	134,2	1,11	2	
5	BRAHMA CHOPP LATA 12X473ML	AMBEV S.A.	15/04/2019	15	CX	20,23	303,5	1,68	2,8	
6	CALDO KNORR COSTELA 10X57G	AUJÓ DISTRIBUIDORA	20/04/2019	3	CX	12,02	36,06	1,2	1,65	
7	GUARANA ANTARCTICA PET 6X2L	AMBEV S.A.	15/04/2019	5	CX	25,02	125,13	4,17	5,99	
8	LINGUIÇA MISTA PERDIGÃO	NORDESTE BOI	08/04/2019	15	KG	13,59	203,85	13,69	16,9	
9	MORTADELA FRANGO PERDIGÃO	NORDESTE BOI	08/04/2019	14	KG	4,99	69,86	4,99	6,99	
10	PEPSI TWIST PET 6X2L	AMBEV S.A.	15/04/2019	2	CX	24,72	48,45	4,12	5,99	
11	TONICA ANTARCTICA LATA 12X350ML	AMBEV S.A.	15/04/2019	2	CX	20,73	41,46	1,72	3	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com o registro dessas informações, o gerente teve a cognição do desenvolvimento de vendas dos produtos que estão girando dentro da MPE, o que se torna apoio para tomada de decisão, uma vez que aquele pode decidir entre comprar quantidade maior para suprir a

necessidade, comprar a mesma quantidade como de costume ou até mesmo deixar de comprar mercadorias. Isso tudo depende, claro, de vários fatores, porém com o armazenamento periódico dessas informações a MPE conseguiria compreender o desdobramento dos produtos em relação aos seus preços, o que trataria suas compras com outro viés, ainda mais que efetivaria a tomada de decisão qualificada em dados concretos, minimizando perdas.

Analisando detidamente tal planilha, percebe-se que o armazenamento dessas informações proporcionou a visualização para o gerente do controle de vendas, também. Como já foi explicado, para a completude deste conhecimento se faz necessário não só esforços do gerente, mas como também do setor de estoque para ter o controle de saída de mercadorias. Tendo em vista que a MPE não utiliza um sistema informacional para tanto, o inventário periódico do estoque se faz imprescindível para a efetivação da organização dessas informações. Assim, o gerente antes de efetivar a compra, saberia quais são os itens realmente necessários para a MPE.

Quanto ao problema das informações referentes ao fluxo de caixa, foram coletadas da agenda de registros da MPE, como também da planilha de histórico de compras por fornecedor, uma vez que, não há distinção dos custos de compras e despesas fixas nas discriminações contidas na agenda. Assim sendo, os custos preenchidos na planilha são referentes ao custo de apenas uma empresa, a qual foi registrada as informações na referida planilha acima citada. Portanto, os valores de custos apresentados na planilha abaixo discriminados não correspondem à realidade dos custos da MPE. Em contrapartida, em relação às informações referentes as despesas, foram registradas as quais continham na agenda, porém sabe-se que também não representa a totalidade dos valores de saída do caixa. A figura abaixo representa a planilha elaborada.

Figura 15 - Apresentação da organização do fluxo de caixa

1 FLUXO DE CAIXA - MÊS: ABRIL/2019								
2	Dias	Receita à vista	Receita à Prazo	Total Receita	Custos	Despesas	Saldo Final	
3	1	7642,4	1559,75	9202,15	-3924,57	-4660	617,58	
4	2	3980	1470	5450		-3398	2052	
5	3	5180	1128,18	6308,18		-1064	5244,18	
6	4	3480	1100,39	4580,39	-2504,57	-2454,17	-378,35	
7	5	4950	1823,28	6773,28		-3467	3306,28	
8	6	8360	2696,67	11056,67		-2511,95	8544,72	
9	7	4740	2452,16	7192,16		-565	6627,16	
10	8	3600	1509,98	5109,98	-1845,12	-3030	234,86	
11	9	4200	1364,5	5564,5	-1966,01	-2350	1248,49	
12	10	6180	1375,3	7555,3		-955,15	6600,15	
13	11	4280	1806,79	6086,79		-2333,1	3753,69	
14	12	4430	1979,4	6409,4		-2928	3481,4	
15	13	7120	3254,08	10374,08		-2105,34	8268,74	
16	14	4410	2808,63	7218,63		-340	6878,63	
17	15	4330	1637,98	5967,98	-2563,55	-2440	964,43	
18						Total	57443,96	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pode-se observar que em apenas uma planilha, a organização da informação consegue demonstrar a situação econômica da MPE, visto que todos os valores são verídicos, exceto aos que correspondem aos dos custos e despesas, que não são equivalentes às suas totalidades reais. Contudo, digamos que os dados dos valores de custos e despesas sejam os exatos, assim, podem-se avaliar várias alternativas de decisões pelo gerente. É perceptível, por exemplo, o saldo final de caixa na MPE no total do período pesquisado, percebe-se os dias em que a MPE finalizou no vermelho, bem como os melhores ou piores dias de venda, entre outras informações que influenciam diretamente no poder de compra do gerente. Isso tudo pôde proporcionar embasamento à MPE para compras estratégicas, melhorando o desenvolvimento do negócio. Além do mais, com o controle dessas informações, o gerente pode verificar se necessita de capital externo bancário, para desapertar e salvar as contas da MPE.

Por fim, no que tange ao problema da falta de controle de contas à pagar, a análise dos documentos proporcionou o conhecimento para o gerente das futuras saídas de valores, bem como, a cognição da melhor escolha de compras à serem pagas, por período, uma vez que sabe as taxas de juros e multas decorrentes do atraso no pagamento, a escolha de bancos e os melhores dias para se fazer o pagamento, dependendo do seu saldo em conta bancária. A planilha foi dividida em duas partes, a inicial e final, para melhor visualização da apresentação da organização das informações, conforme pode ser conferido pelas figuras abaixo.

Figura 16 - Apresentação da organização de contas a pagar (parte 1)

REGISTRO DE CONTAS À PAGAR (CUSTOS) - MÊS									
Identificação	Fornecedor	Tipo	Banco	Multa	Taxa de juros/dia	Data	Valor		
1196927-1/1	MARFIM DISTRIBUIDORA	BOLETO	ITAÚ		2%	3,65	09/05/2019	1215,17	
392636-3	M. DIAS BRANCO INDUSTRI.	BOLETO	BRADESCO			1,26	09/05/2019	1082,17	
228436	MOINHOS CRUZEIRO DO SUL	BOLETO				1,03	09/05/2019	995,28	
39975401	DCL DISTRIB. CARDEAL	BOLETO	BRADESCO	24,5		3,23	09/05/2019	1209,78	
228437	MOINHOS CRUZEIRO DO SUL	BOLETO				1,03	09/05/2019	1025,44	
329393-1	AUJO DISTRIBUIDORA	BOLETO	ITAÚ			2,48	10/05/2019	825,21	
598380	CERVEJARIA PETROPOLIS	BOLETO	BANCO DO BRASIL		2%	0,91	12/05/2019	454,13	
154311	HB ALIMENTOS	BOLETO	BRADESCO		2%	6,86	13/05/2019	3431,74	
357-734317	SEARA	BOLETO	BRADESCO			2,09	13/05/2019	524,05	
357-734318	SEARA	BOLETO	BRADESCO			0,43	13/05/2019	107,33	
262560-1	DISTRIBUIDORA UNIÃO	BOLETO	BRADESCO			8,07	13/05/2019	4035,35	
692228/1	BOM LEITE INDUST.	BOLETO	BANCO DO BRASIL		2%	0,16	13/05/2019	156,22	
726076-1	JBS S/A	BOLETO	BRADESCO			6,6	13/05/2019	2201,38	
73590-1	NOTARO ALIMENTOS	BOLETO	BANCO DO BRASIL				14/05/2019	99,48	
2822349-1	NOTARO ALIMENTOS	BOLETO	BANCO DO BRASIL				14/05/2019	361,42	
518434-1	ATACADÃO ALIMENTOS	BOLETO	ITAÚ		2%	10,42	14/05/2019	3473,32	
7022709502	MARTINS DISTRIBUIDORA	BOLETO	BRADESCO			1,41	14/05/2019	314,84	
227663	DISLAT COMERCIO	BOLETO	BRADESCO		5%	0,25%	15/05/2019	417,93	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 17 - Apresentação da organização de contas à pagar (parte 2)

70	3569020-1	KARNE KEIJO	BOLETO	SANTANDER		4,77	27/05/2019	1591,65	
71	399200-1	M. DIAS BRANCO INDUSTRI.	BOLETO	BRADESCO		0,09	27/05/2019	80,33	
72	357-738219	SEARA	BOLETO	BRADESCO		1,14	28/05/2019	285,09	
73	3485990-1	VITA NORTE	BOLETO	BRADESCO	5,11	0,68	28/05/2019	255,71	
74	3485991-1	VITA NORTE	BOLETO	BRADESCO	8,29	1,11	28/05/2019	414,5	
75	524529-1	ATACADÃO ALIMENTOS	BOLETO	ITAÚ	2%	7,54	28/05/2019	2514,14	
76	710472-1	DIA DISTRIB. ALIMENTOS	BOLETO	ITAÚ	2%	3,21	29/05/2019	804,79	
77	17046	LIRA ALIMENTOS	BOLETO	SICOOB	2%	0,20%	29/05/2019	1120	
78	623079-1	DILNOR DISTRIBUIDORA	BOLETO	BANCO DO BRASIL		2,43	29/05/2019	811,91	
79	331544-1	AUJO DISTRIBUIDORA	BOLETO	ITAÚ		1,64	29/05/2019	547,2	
80	397339-3	M. DIAS BRANCO INDUSTRI.	BOLETO	BRADESCO		0,08	30/05/2019	65,42	
81	525729-1	ATACADÃO ALIMENTOS	BOLETO	ITAÚ	2%	7,79	30/05/2019	2597,26	
82	397340-3	M. DIAS BRANCO INDUSTRI.	BOLETO	BRADESCO		0,28	30/05/2019	237,82	
83	3488175-1	VITA NORTE	BOLETO	BRADESCO	7,4	0,99	30/05/2019	370	
84	397343-3	M. DIAS BRANCO INDUSTRI.	BOLETO	BRADESCO		1,8	30/05/2019	1542,79	
85	3490288-1	VITA NORTE	BOLETO	BRADESCO	2,85	0,38	31/05/2019	142,62	
86	3490287-1	VITA NORTE	BOLETO	BRADESCO	28,16	3,75	31/05/2019	1407,91	
87	3490286-1	VITA NORTE	BOLETO	BRADESCO	34,19	4,56	31/05/2019	1709,47	
88	3490285-1	VITA NORTE	BOLETO	BRADESCO	13,05	1,74	31/05/2019	652,62	
89								91645,6	
90									
91									

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a análise dessas informações foram registrados na planilha, um pouco mais de 80 documentos, todos os boletos, referentes ao mês subsequente ao da pesquisa. A planilha conseguiu demonstrar o total de boletos que devem ser pagos até o final do mês, o valor completo do quanto deve ser pago, as datas de vencimento dos boletos, bem como as taxas de juros e multas que podem ser aplicadas caso o pagamento seja efetuado em atraso. Dessa forma, o gerente compreendeu as prioridades de pagamento que devem ser analisadas por ele,

para diminuir a perda de valores referentes ao pagamento das taxas citadas, uma vez que é comum na MPE, o atraso no pagamento de boletos. Ou seja, a organização conseguiu mostrar para o gerente os boletos que devem ser pagos preferencialmente, em detrimento de outros que não tem taxas de juros e multa, por exemplo.

Por outro lado, a MPE, pode também ter controle bancário em relação as suas compras, já que conheceu em quais bancos podem ser efetuados tais pagamentos. Além disso, o gerente pôde perceber os fornecedores que detêm maiores taxas de juros e multa, o que pode servir de respaldo, juntamente com a lista de fornecedores, para escolha da melhor empresa que pode realizar suas compras.

Por último e não menos importante, um dos melhores conhecimentos que a organização dessas informações pode proporcionar à MPE, é exatamente à tomada de decisão estratégica, pois o gerente saberá o quanto tem que pagar de boletos no futuro, e assim, verificando seu fluxo de caixa em paralelo, poderá visualizar se podem efetuar compras e se terá condições para o pagamento posterior, tendo em vista a organização do controle de contas à pagar. Evitando, dessa forma, o endividamento e a necessidade de fazer empréstimos bancários. Em contrapartida, melhora o controle dos recursos financeiros da loja, a realização de compras conscientes e por desenlace, o desenvolvimento econômico e evolução da MPE.

Mas, para que toda a organização dessas informações apresentadas seja efetivamente realizada, a MPE precisa transformar os seus hábitos organizacionais. E isso só se consegue com a mudança de comportamento da MPE como um todo, não só do gerente, que é o responsável pelos documentos e a tomada de decisão. Para demonstrar a mudança efetuada na organização da informação, a próxima subseção, irá descrever como esta pode ser inserida e implementada no processo gerencial de compras.

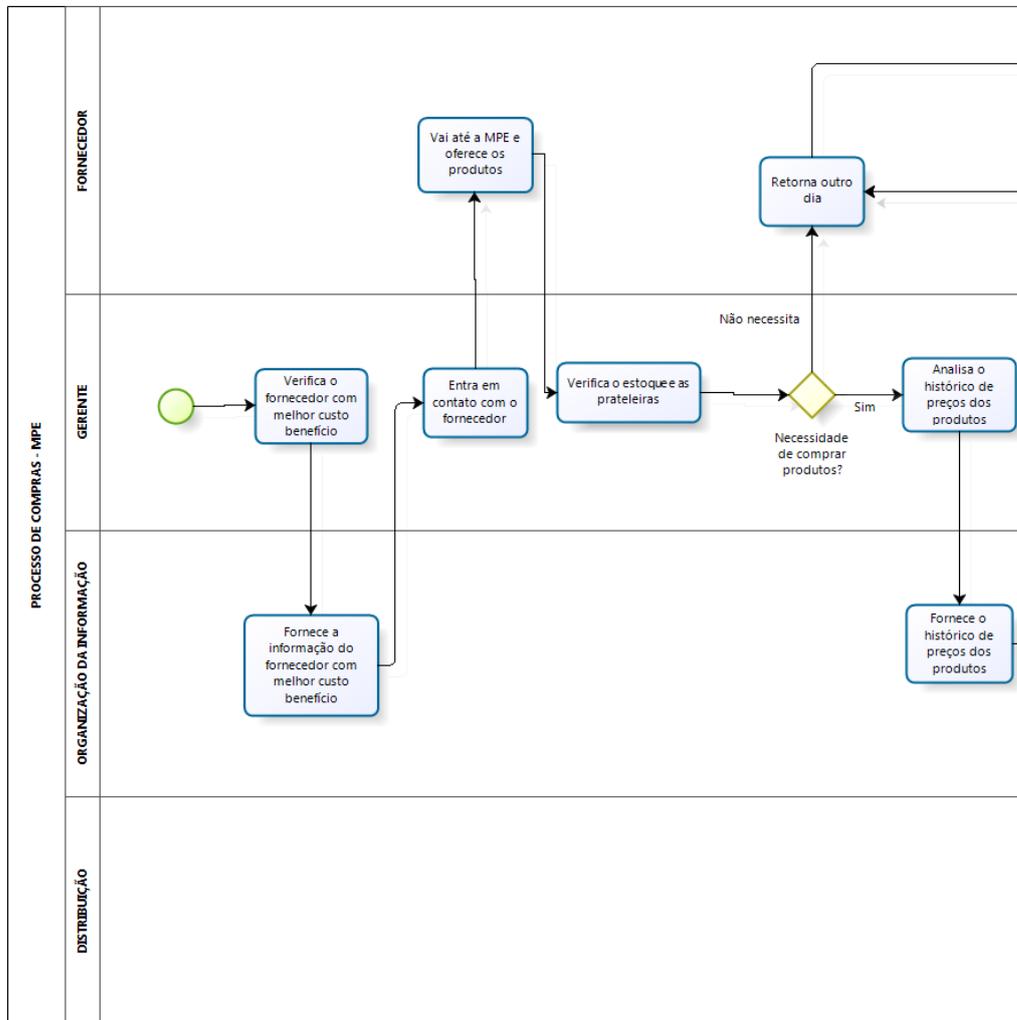
4.7 IMPLEMENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO GERENCIAL

Para que a organização da informação fosse implementada no processo gerencial de compras, se fez necessário a mudança nas atividades à serem realizadas pelo gerente. Antes, da organização, o gerente apoiava sua decisão apenas com base em duas premissas: necessidade e preço. Ou seja, ele realizava compras após verificar se havia itens na loja ou no estoque e após identificar se o preço do produto estava acessível. Assim, percebe-se que não havia respaldo adequado para tomar decisões de compras, o que acabava acarretando vários

problemas, entre eles, grande número de produtos vencidos, endividamento e atraso de boletos.

A realização de compras é um processo bastante crítico, pois deve ser avaliada todas as variáveis possíveis, desde a origem com a necessidade do produto, até a consulta na situação futura no financeiro da MPE. Assim, se faz preciso verificar se a empresa dispõe de recursos para realizar o pagamento das compras que estão sendo feitas, ter conhecimento sobre o fluxo de caixa e saber como está o desenvolvimento da MPE quanto às vendas que estão sendo realizadas. Nesse último caso, entender como as vendas dos produtos estão se desenvolvendo também é fator indispensável para ser verificado no momento da tomada de decisão. Uma vez que, tendo acesso a essas informações, o gerente pode evitar compras desnecessárias ou até mesmo, aumentar a quantidade de itens comprados, porém, considerando a situação financeira e a realidade econômica da MPE. Para compreender melhor a implementação da organização da informação no processo gerencial, a figura abaixo representa o fluxograma com as mudanças realizadas.

Figura 18 - Implementação da organização da informação no processo de compras (parte 1)



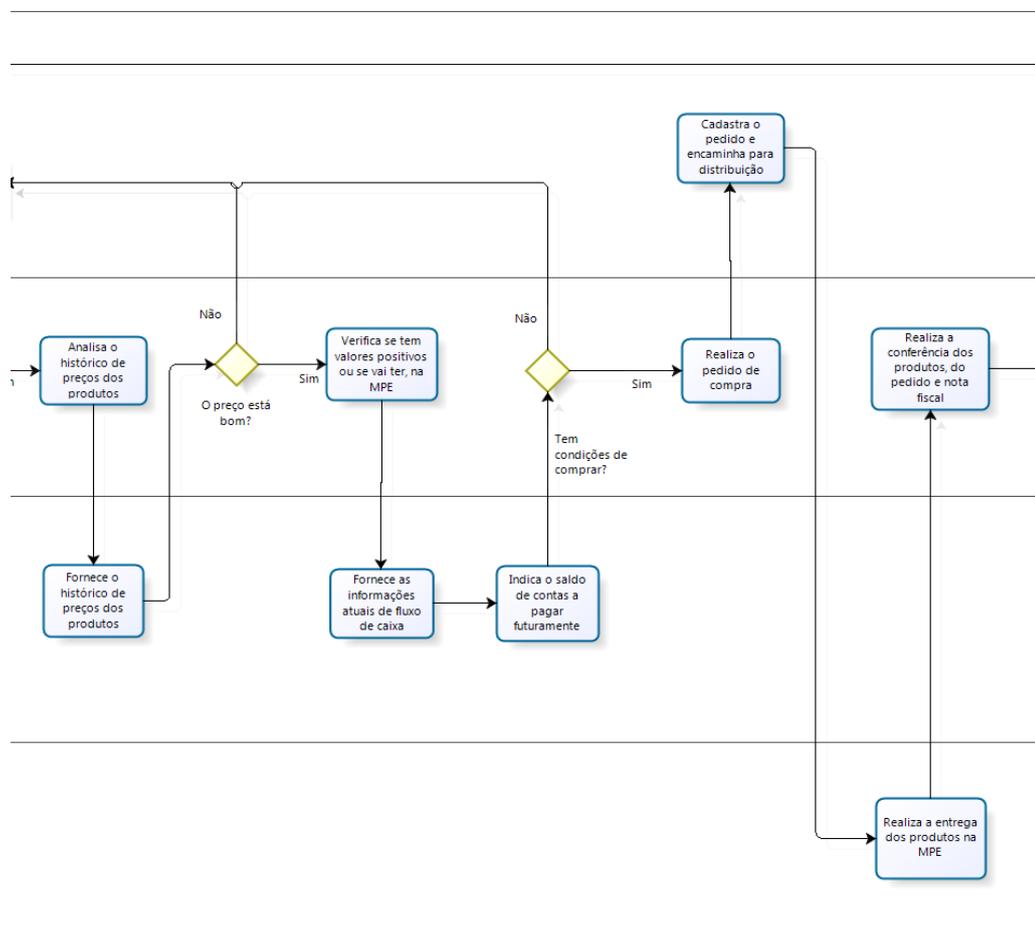
Fonte: Elaborado pelo autor.

Primeiramente percebe-se que a organização da informação possibilitou a iniciativa do gerente na escolha dos fornecedores, assim, ele não depende da chegada do fornecedor para iniciar o processo de compras, mas também pode ser iniciada por sua iniciativa da melhor escolha visando o custo benefício, conforme pode ser visualizado na organização das informações referentes ao registro de fornecedores. Embora haja a mudança sistemática nesse ponto, a chegada de fornecedores na loja é incontrolável, e por isso, o processo de compras também poderia continuar começando quando houvesse esta situação.

Após a escolha, tendo em vista as informações armazenadas na planilha da lista de fornecedores, o gerente entra em contato com o fornecedor marcando o dia da realização do pedido. Em seguida, o vendedor vai até a MPE para elaborar junto com o gerente o pedido

para futura efetivação das compras. Neste ponto, há uma arguição importante a ser discutida. A MPE não faz uso do sistema informacional que controla o seu estoque, por isso, a avaliação visual do que tem ou que está faltando, se faz ainda imprescindível para a formação dos requisitos essenciais para tomada de decisão de compras. Ainda assim, a organização da informação pôde colaborar bastante com a estruturação desse critério de compras.

Figura 19 - Implementação da organização da informação no processo de compras (parte 2)



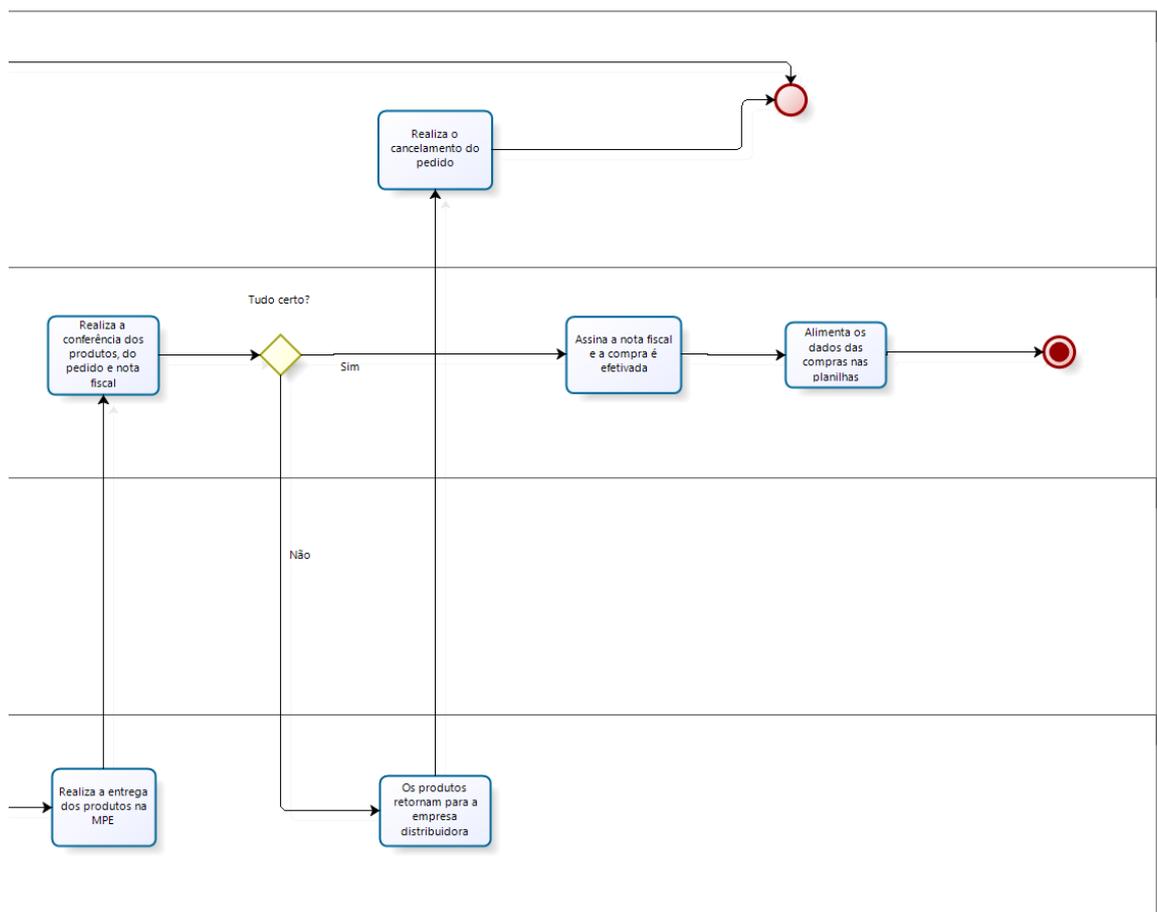
Fonte: Elaborado pelo autor.

A planilha de histórico de preços proporcionou ao gerente além do registro do histórico de preços dos itens comprados por mês, o conhecimento dos itens vendidos pelo período. Dessa forma, além da conferência visual a ser realizada, o gerente tem como apoio fundamental a análise da evolução de vendas, considerando o preço dos produtos, para embasar a tomada de decisão. Nesse viés, após o gerente verificar se há a necessidade de compra com a visualização do estoque e itens da loja, o gerente verifica o desenvolvimento

das vendas do produto na planilha de registro de preços. Se o preço de custo estiver bom e ele ter verificado que a saída do produto é regular, mesmo diante das circunstâncias variáveis de preços, o gerente continua o processo de compras. Caso contrário, o vendedor retorna à MPE em outro dia.

Em seguida, o gerente verifica a situação econômica da loja, analisando as planilhas de fluxo de caixa e contas a pagar. Nesse sentido, o gerente vai saber se tem saldo em caixa disponível para pagamento à vista ou verificará no futuro, analisando-se as datas de vencimento e valores dos boletos a serem pagos. Aqui, o gerente irá realizar a atividade de alternativas de compras, assim, decidirá se realmente tem condições de efetivá-la, ou se pode deixar pra outra oportunidade, caso não seja extremamente necessário, ou avaliando a situação positiva de saldo, efetivar o pedido da compra.

Figura 20 - Implementação da organização da informação no processo de compras (parte 3)



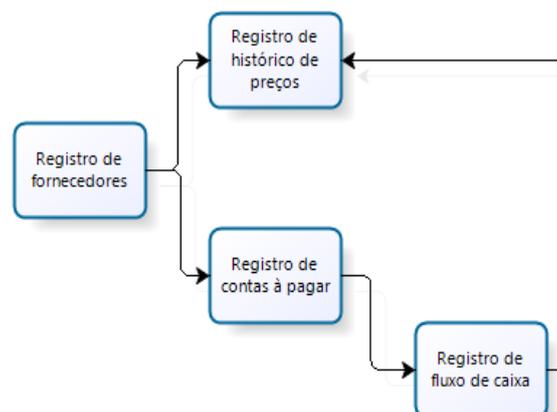
Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir daí, o processo de compras continua como era, já que se trata de atividades que não tem como necessidade informações para serem realizadas. Assim, após a efetivação do pedido, o fornecedor cadastra-o no seu sistema, que gera a nota fiscal e o documento de pagamento, e após, encaminha à empresa distribuidora, que realiza a entrega da mercadoria na MPE. Em seguida o gerente confere os produtos, e se estiver tudo certo a compra é oficialmente efetivada, com assinatura da nota fiscal. Caso contrário, se houver produtos faltando ou documentos equivocados, a mercadoria retorna para distribuidora e a compra do pedido é automaticamente cancelada.

Porém, há uma atividade final nova que foi implementada ao processo, que é a alimentação dos dados dos documentos recebidos no armazenamento das informações analisadas durante o processo de compras. Dessa maneira, percebe-se o início de coleta das informações a serem analisadas posteriormente. Claramente, o ciclo da gestão da informação precisa continuar e com esta atividade inserida no processo gerencial, a organização prossegue. Assim, a informação é produzida por meio da coleta, após há a classificação, tratamento, armazenamento, análise e uso, e a gestão dessas informações se consolida, fornecendo o suporte, insumo e base fundamentais para a tomada de decisão do gerente.

Por outra via, dentro da gestão da informação da MPE, as informações são interligadas, e as planilhas criadas para o armazenamento se complementam. O que viabiliza as análises do gerente e o uso das informações para decidir de forma assertiva. A figura abaixo ilustra como as informações geradas são correlatas e recíprocas.

Figura 21 - Ciclo informacional criado com a organização das informações



Fonte: Elaborado pelo autor.

Primeiramente, o ciclo se inicia com o registro de compras por fornecedor, o qual é armazenado informações referentes aos valores gastos com determinada empresa. Após, as informações servem de insumo para elaborar o armazenamento de registro de contas à pagar. Que após pagas, serão fontes para planilha de fluxo de caixa, no qual representará os valores de saída referentes aos custos da MPE. E assim, as informações geradas devem se encaixar com a quantidade de vendas geradas pelo histórico de preços dos produtos. Dessa forma o ciclo da organização da informação se conclui, porém também se inicia para novos registros e novas análises.

Então, é notório que o processo gerencial de compras da MPE foi reformulado. Para isso, o estudo teve como objetivo o uso do suporte das diretrizes de McGee e Prusak (1994), o que foi concluído. Assim, na próxima subseção, será explanado como a organização da informação é importante e apoia a tomada de decisão na MPE.

4.8 ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DA OI NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Para subsidiar a tomada de decisão da MPE neste estudo de caso, fora escolhido o modelo racional de Choo (2003), considerando que seja o mais viável para a categoria empresarial, de acordo com as características que foram mencionadas no referencial teórico. Desse modo, para a instrução da tomada de decisão, se fez necessário a organização da informação da MPE. Nesse sentido, a organização da informação do processo gerencial de compras da MPE, proporcionou ao gerente a perspectiva de tomada de decisão consciente. Tendo em vista que, antes da organização da informação o gerente comprava apenas pelos vieses de necessidade e custo, agora, detém informações sobre a melhor alternativa de fornecedor, a rentabilidade e evolução de vendas da mercadoria, e o conhecimento acerca da situação econômica atual e provável situação futura dos custos da MPE. Assim, a tomada de decisão se tornou segura, concreta, e isso não quer dizer assertiva, mas sim, a decisão mais adequada às circunstâncias.

Como diria Choo (2003, p. 266), não existe um modelo que forneça fatores para a tomada de decisão correta, isso porque a decisão depende de elementos objetivos e subjetivos. Nessa linha, o elemento objetivo fora dissimulado nesta pesquisa, que se concretiza na organização da informação, que serviu de base e fundamento para o ato decisório. Porém, no que tange a subjetividade, somente o gerente poderá dispor de tal elemento, uma vez que é

embasado na previsão de que uma alternativa será válida e assertiva ou não. E isso depende da capacidade cognitiva do gerente e de suas experiências nas atividades da MPE.

No caso concreto, partindo dos pressupostos do modelo racional de Choo (2003), que tem como etapas: a detecção dos problemas, a coleta de informações, análise criteriosa de informações, a identificação de alternativas, a opção pela melhor alternativa e a consecução dos objetivos organizacionais, a MPE pôde assentar sua decisão tendo como apoio e base a organização da informação, como veremos a seguir. A descrição será realizada a partir dos problemas já identificados, que são: ausência de registro de fornecedores, ausência de histórico de preços, ausência de fluxo de caixa e de contas a pagar.

Em relação ao problema de ausência de registro de fornecedores, o gerente não detinha o controle das informações referentes às empresas que realizava suas compras, assim desconhecia o fornecedor que poderia prestar a melhor alternativa de compras, considerando o custo-benefício. A coleta das informações proporcionou o conhecimento de todas as informações referentes aos fornecedores, desse modo, o gerente teve ao seu dispor o conhecimento das principais características de empresas em que estavam comprando. Com isso, a MPE pôde lançar alternativas de compras entre os fornecedores do mesmo produto, verificando as melhores circunstâncias, formas de pagamento, prazos de entrega, entre outras. E assim escolher entre os fornecedores, o qual mais se adequa a sua situação, levando em consideração o seu aspecto econômico e as vantagens estratégicas de cada empresa.

Por outro lado, a organização da informação colaborou o conhecimento ao gerente de informações referentes à quanto custava para MPE, cada fornecedor. Ou seja, ele compreendeu o quanto a MPE comprava aos fornecedores, informação esta que o gerente não fazia ideia de valores. Dessa forma, o gerente pode embasar suas alternativas de compras, com base também nessas informações, uma vez que, quanto mais está se comprando em um determinado fornecedor, isso significa que as compras estão sendo efetivadas e o processo está se desenvolvendo da forma correta. Ou seja, o risco de que a compra não seja efetivada é bem menor. Contudo, para este problema a organização da informação proporcionou efetivamente o apoio à tomada de decisão da MPE, que serve de parâmetro, e paralelamente considerando outras perspectivas da organização da informação, o apoio a tomada de decisão mais adequada à MPE.

Em relação ao problema de ausência de registro de histórico de preços, a coleta das informações teve como fonte as notas fiscais, mas também, seria preciso o inventário do estoque, uma vez que, é necessário para preencher as informações referentes a quantidade de produtos vendidos, para gerar o conhecimento de desenvolvimento de vendas. Com essas

informações organizadas, o gerente compreendeu alternativas de compras. Ele pode identificar os produtos que são mais rentáveis, que sempre estão saindo com maior frequência, os que não estão vendendo, quais os períodos que vendem mais ou menos, entre outras análises. Além disso, o gerente pode identificar os produtos pela sua rotatividade e assim, poder controlar as mercadorias, desde a percepção dos produtos que já estão vencendo, até na captação de estratégias de compras para evoluir nas vendas de produtos mais rentáveis e assim, alcançar maiores lucros, que é um dos objetivos principais das instituições empresariais.

No que tange ao problema de fluxo de caixa, a MPE não detinha as informações integrais de suas receitas, custos e despesas. A fonte de informações identificada para a coleta de dados nesse quesito foi a agenda utilizada pelo gerente para registrar a entrada e saída de valores diários da MPE. Porém, nesta agenda não detinham dados detalhados o que dificultava o conhecimento de informações estratégicas que poderiam servir como suporte para a tomada de decisão. Nesse sentido, após a coleta das informações, por meio da agenda e dos boletos pagos, o gerente compreendeu a situação real da MPE. As informações foram destrinchadas por receitas à vista, a prazo e custos e despesas.

Ressalta-se que o gerente não tinha conhecimento dos valores dos custos pelas compras, pois esses dados não eram registrados. Assim, após a coleta, o gerente tomou conhecimento do quanto tinha em caixa, do que se gasta com compras e pelas despesas fixas. Desse modo, as alternativas de decisão ficam bem maiores, pois o gerente pode analisar criteriosamente se pode comprar determinada quantidade de produtos, de acordo com os valores que tem em seu caixa. Além disso, o controle do fluxo de caixa, pode evitar outras adversidades para o desenvolvimento da MPE, como por exemplo, o endividamento, que não é uma consecução de uma organização saudável, equilibrada e que toma decisões conscientes.

Por fim, quanto ao problema da ausência de controle de contas a pagar, a coleta das informações foi realizada por meio dos boletos a serem pagos, que estavam reunidos em uma pasta separada dos demais documentos. A organização dessas informações proporciona ao gerente a compreensão do saldo devedor futuro. Com isso, ele detém conhecimento de quanto irá gastar com os custos relativos a compras. Assim, ele pode decidir entre comprar ou não, entre comprar mais ou menos, entre comprar um produto ou outro. São várias as alternativas que podem ser advindas desta organização. Além disso, o conhecimento desses dados proporcionou ao gerente o conhecimento das taxas de juros e multas dos boletos caso o pagamento fosse atrasado. Essa situação era corriqueira na MPE, por conta da falta de controle de fluxo de caixa e principalmente da falta do registro e controle de contas à pagar.

Com essas informações organizadas, o gerente pode dispor da melhor avaliação de compras a serem realizadas por período, contemplando sua situação econômica futura. E assim, evitam-se gastos desnecessários, desperdícios de dinheiro, bem como e principalmente pode planejar-se para realizar os pagamentos nos dias, ou antes, do vencimento, para que se escape do pagamento de multas e juros dos boletos vencidos.

Contudo, a tomada de decisão do gerente se tornou concreta e apoiada na organização da informação. Não obstante, as etapas da gestão da informação devem ser permanentemente atualizadas, para que a MPE possa utilizar do modelo de tomada de decisão da melhor forma. Para isso, o gerente precisa identificar os eventuais problemas e coletar as informações necessárias, na base de armazenamento dos dados, por meio das planilhas elaboradas com fundamento na gestão da informação de McGee e Prusak (1994). Após, analisar prudentemente e com bastante cautela, as informações ali armazenadas e registradas, para identificar alternativas de compras ou qualquer outro processo da MPE que tenha como necessidade informacional os dados armazenados pela organização da informação realizada. Posteriormente, escolher a alternativa que entenda ser a mais adequada às circunstâncias presentes, levando em consideração os elementos objetivo (organização da informação) e subjetivo (cognição e experiência). E assim, alcançar o objetivo da decisão, bem como solucionar os problemas corriqueiros da MPE.

Sem a organização da informação o gerente não tem fundamento para o ato decisório, assim, se torna muito mais arriscado agir diante do desconhecimento das circunstâncias passadas, presentes e futuras. A organização da informação proporcionou o conhecimento do registro de informações passadas, como as de histórico de preços e histórico de compras por fornecedor; as informações presentes, como as de lista de fornecedores, registro de compras por fornecedores e fluxos de caixa e; as de informações futuras, como a de contas a pagar. Tudo isso para embasar e fortalecer a tomada de decisão consciente, equilibrar as atividades de compras, bem como de outros processos gerenciais e principalmente desenvolver na MPE a mudança de comportamento acerca da gestão de suas informações, que se mostraram tão deficientes.

No processo de compras propriamente dito, o ato decisório que anteriormente era apenas com base na necessidade e custo do produto, se transformou para várias etapas de cognição acerca da situação real da MPE. Após a organização das informações, o gerente compreendeu as condições de compras mais vantajosas e necessárias, e assim, pode-se comprar com embasamento informacional. Além de tudo, a organização criou à MPE um novo comportamento de gestão de informação, o que pode gerar menos desperdícios, evitar

compras desnecessárias, controlar a quantidade compras, e principalmente, ter conhecimento de toda conjuntura econômica e desenvolvimento de vendas, para tomar decisões mais adequadas. O que pode proporcionar a curto e médio prazo, a melhor experiência de compras e conseqüentemente o engrandecimento da MPE. Tudo isso, tendo a organização da informação como apoio para a sua tomada de decisões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso teve como objetivo a análise de como a organização da informação pode apoiar e influenciar a tomada de decisão em uma MPE. Para o desenvolvimento da pesquisa foi escolhido o método de gestão da informação dos autores McGee e Prusak (1994) e o modelo racional de tomada de decisão formulado por Choo (2003). A metodologia foi considerada exploratória, de caráter qualitativo e pesquisa bibliográfica e documental. O procedimento metodológico foi determinado pelas diretrizes estabelecidas por McGee e Prusak (1994), tendo como influência o modelo de decisão de Choo (2003). O lócus de pesquisa foi uma MPE da Região Metropolitana do Recife. E o processo gerencial escolhido foi o processo de compras.

Consideremos que os objetivos propostos pela pesquisa foram atingidos, frente aos resultados das análises desenvolvidas. Primeiramente foi descrito o processo de compras e como o gerente tomava decisões. Identificou-se que o ato decisório era composto pelo binômio custo-necessidade, ou seja, o gerente visualizava se teria necessidade de compra, perante os produtos nas prateleiras e no estoque e verificava o custo do produto, para saber se o preço estava bom para realizar a compra. Posteriormente, foi mapeado o processo de compras e apontados quatro problemas da esfera da gerência: ausência de registro de fornecedores; ausência de histórico de preços; ausência de fluxo de caixa; e ausência de controle de contas à pagar. Em seguida, foram analisadas as necessidades informacionais de cada problema, e daí, iniciou-se em definitivo a organização das informações.

Compilada as necessidades informacionais, as fontes escolhidas se submeteram para análises por meio da aquisição e coleta dos dados. Os documentos mais importantes foram as notas fiscais, os boletos e a agenda de anotações da MPE, a qual era o único instrumento de registro de dados, e ainda assim, não havia a especificação e detalhamento informacional, tendo como consequência expressa a falta de integralização das informações. Após, as informações foram classificadas, tratadas e armazenadas em planilhas do Google documentos, por serem mais simples e acessíveis, em consideração a realidade da MPE. Logo após, foram apresentados os produtos da organização da informação, na conjuntura da exposição das planilhas preenchidas e tratadas.

Posteriormente, a organização da informação foi implementada ao processo de gerência de compras, modificando assim, a realização da atividade pelo gerente. Dessa forma, foi averiguado o conhecimento produzido com a organização e consumado o apoio desta na

tomada de decisão da MPE. A organização proporcionou dados concretos para o ato de compras mais equilibrado e consciente. Dessa forma, foi alcançada a lista de fornecedores, o registro de compras por fornecedor, o registro de preços e automaticamente o desenvolvimento de vendas, o registro de fluxo de caixa e o registro de contas a pagar. Em linhas gerais, o conhecimento concebido tratou-se de alinhar acerca de informações passadas, presente e futuras.

A organização da informação exatamente concretizada envolveu o gerente a tomar decisões respaldadas na escolha de melhores fornecedores, na compilação de compras estratégicas, tendo em vista os fornecedores organizados, na decisão de compras com base no desenvolvimento de vendas dos produtos, e daí, saber quais são os mais rentáveis, os que mais saem e os que estão parados, perspectiva que influencia a vantagem competitiva na elaboração de preços e na efetivação das compras.

Em relação à situação financeira da MPE, o qual não era razão para conferência pelo gerente para efetuar compras, a organização das informações proporcionou o conhecimento do saldo em caixa que a MPE tem disponível, assim como os valores gastos com custos, tendo em vista o fluxo de caixa, e também a expectativa de gastos futuros com o registro de contas à pagar, o que sintetiza a visualização da real necessidade da quantidade de compras a serem efetivadas. Tudo isso, colaborando para o controle das contas, o que evita endividamento, boletos pagos com atraso, acarretando gastos com juros e multa, e evita compras desnecessárias, influenciando diretamente, no controle dos produtos do estoque, assim como evita a extrema quantidade de produtos vencidos e perdidos, tudo fundamentadamente podendo ser evitado com a organização das informações.

No campo da tomada de decisão, o modelo racional de Choo (2003) foi escolhido por ser o mais viável perante as características da MPE. Assim, pode-se perceber que a organização da informação apoiou fortemente a tomada de decisão pelo gerente. No caso concreto, os problemas foram detectados, as necessidades informacionais foram adquiridas e armazenadas nas planilhas, para melhor visualização de alternativas, tendo em vista as circunstâncias da MPE e seus objetivos institucionais. Dessa forma, o gerente detém o conhecimento necessário para o ato decisório seguro e adequado, pois toma posse das informações necessárias ao processo de tomada de decisão. Desta maneira, pode-se considerar que a organização das informações colaborou para mudança de comportamento do gerente acerca do tratamento informacional da MPE, o que expõe a necessidade da continuidade do processo de gestão da informação para tomada de decisões convictas neste tipo de porte empresarial.

Embora o objetivo desta pesquisa tenha sido alcançado de forma satisfatória, alguns empecilhos foram visualizados na fase da construção da organização da informação, que se fazem necessários expor. Por exemplo, as informações incompletas acerca de alguns fornecedores, que não detinham descritores nas fontes informacionais, e a necessidade de também controlar os dados referentes às despesas fixas e variáveis da MPE, mostram-se indispensáveis para a organização das informações em sua completude.

Tendo em vista a limitação dos documentos coletados neste estudo, por causa da restrição da abordagem de pesquisa, mas principalmente também pela inacessibilidade de alguns documentos, por conta da impossibilidade de serem encontrados, se faz primordial a aplicação das premissas da gestão documental na MPE como um todo, a fim de resguardar para a gestão da informação os seus documentos. Por exemplo, muitas das documentações que passaram pela análise documental, estavam armazenadas em uma caixa de papelão, sem nenhum tratamento ou classificação adequada. Assim, a digitalização destes documentos seria viável para acelerar e agilizar o processo de gestão da informação.

Inclusive, manter a continuidade do processo de gestão da informação para as análises criteriosas é imprescindível à tomada de decisão do gerente. Com a cadeia informacional e o fluxo da compatibilidade dos dados criados pela organização das informações, a MPE adquiriu a vantagem do conhecimento acerca das informações que cercam o ato decisório. Dessa forma, compreende-se que o pontapé inicial para mudança do comportamento da MPE nas tomadas de decisões foi dado. Cabe ao gerente a continuidade do processo e a fomentação dos armazenamentos com as necessidades informacionais para a efetivação do recurso adotado.

A organização das informações na MPE atingiu a expectativa da pesquisa com sucesso, embora tenham surgido empecilhos, eles não comprometeram a completude da organização. A tomada de decisão se mostrou apoiada por dados concretos, por meio da organização realizada, o que efetiva dessa forma, o objetivo desta pesquisa. A MPE ainda precisa de vários ajustes em sua administração, porém com a gestão de suas informações, e o uso para influenciar suas decisões, tornam-se estas, automaticamente menos arriscadas, e mais adequadas, tendo em vista as circunstâncias deste tipo de porte empresarial.

Este trabalho, de natureza exploratória, procurou não só compreender como a MPE tomava decisões e organizava suas informações, mas também levantou à necessidade de se estender a gestão da informação, com ênfase maior em todos os processos gerenciais da MPE, uma vez que este estudo delimitou para o processo de compras, e assim, conquistar a

abrangência completa na organização da informação para alcançar resultados mais benéficos na tomada de decisão.

Por fim, entendemos que este estudo corrobora com as pretensões da área da Gestão da Informação por fomentar a utilização procedimentos de gerenciamento do fluxo informacional com fins a melhorias para contextos empresariais, em especial as MPE's.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BRASCHER, Marisa; CAFÉ, Lígia. Organização da Informação ou Organização do Conhecimento? **Enancib**, São Paulo, p.1-14, 2008. Disponível em: <<http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/ixenancib/paper/viewFile/3016/2142>> . Acesso em: 13 nov. 2018.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 14 dez. 2006.
- CAPURRO, R.; HJORLAND, B. The concept of information. **Annual Review of Information Science & Technology**. v.37, cap.8, p.343-401. 2003.
- CHOO, C. W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003. 425p.
- DAVENPORT, Thomas H.. **Ecologia da Informação: Porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Editora Futura, 1998. 316 p.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre/rs: Editoração Eletrônica: Luciane Delani, 2009. 120 p. (Educação a distância). Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 20 out. 2018.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2008. 220 p. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 19 out. 2018.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2002. Cap. 4.
- GOVERNO DO BRASIL. **Sobrevivência e mortalidade**. 2012. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/sobrevivencia-e-mortalidade>. Acesso em: 19 out. 2018.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. AS EMPRESAS SÃO GRANDES COLEÇÕES DE PROCESSOS. **Organização, Recursos Humanos e Planejamento**, São Paulo, v. 40, n. 1, p.6-19, jan. 2000.
- GURGEL, Giovane Montine Moreira. **O valor estratégico da informação para a gestão das organizações**. 2006. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/967.pdf. Acesso em: 24 mar. 2019.
- LEONE, N. M. C. P. G.As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999. Disponível em:

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18123/as-especificidades-das-pequenas-e-medias-empresas>. Acesso em: 14 out. 2018.

LOUSADA, Mariana; VALENTIM, Marta Ligia Pomim. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, São Paulo, v. 16, n. 1, p.147-164, jan/mar 2011.

MARTINS, Sérgio de Castro. **Gestão da informação**: Estudo comparativo de modelos sob a ótica integrativa dos recursos de informação. 2014. 183 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Ciência da Informação, Instituto de Arte e Comunicação Social, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2003. 310 p. Disponível em: http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view. Acesso em: 20 out. 2018.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 244p.

MIGLIOLI, Afrânio Maia. **Tomada de decisão na pequena empresa**: estudo multi caso sobre a utilização de ferramentas informatizadas de apoio à decisão. 2006. 107 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos/sp, 2006.

MOURA, Luciano Raizer. Informação: a essência da qualidade. **Ciência da Informação**, Brasília - Df, v. 25, n. 1, p.1-10, abr. 1996. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/673> . Acesso em: 20 out. 2018.

OLIVEIRA FILHO, N.; SILVEIRA, F.; SANT ANA, P. Processo de tomada de decisão para a seleção de projetos em uma PME do setor de engenharia. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, São Paulo, Vol. 5, N. 3. Setembro/Dezembro. 2014.

PANUCCI FILHO, L.; ALMEIDA, L.B. A contabilidade gerencial no crescimento das organizações: um estudo nas indústrias de confecções. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, v. 9, n. 18, 2011. Disponível em: http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA%2018/Laurindo_Panucci-Filho_%20Lauro_Brito.pdf. Acesso em: 13 abril 2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo/rs: Editora Feevale, 2013. 277 p.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536p.

RODRIGUES, Iraci Oliveira. **A organização da informação e a organização do conhecimento na produção científica em ciência da informação**. 2015. 114 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Ciência da Informação, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

SAEGER, M.M.M. et. al. **ORGANIZAÇÃO, ACESSO E USO DA INFORMAÇÃO: componentes essenciais ao processo de Gestão da Informação nas organizações. Páginas a&b**, 2016. Disponível em: <<http://ojs.letras.up.pt/index.php/paginasueb/article/view/1545/1590>> . Acesso em 14 nov. 2018.

SARACEVIC, T. **Historical, empirical and theoretical perspectives**. International Conference on Conceptions of Library and Information Science, Aug.26-28 de 1991, University of Tampere, Finland. 22p.

SANTANA, Nonato Luis Oliveira. **O uso da contabilidade como instrumento de apoio à tomada de decisão: um estudo de caso no grupo Centro Picos**. 2011. 65 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Universidade Federal do Piauí, Picos/pi, 2011.

SEBRAE-SP (São Paulo) (Org.). **Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida..** 2014. Pesquisa elaborada por: Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe). Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf> . Acesso em: 14 out. 2018.

SEBRAE-SP (Org.). **Estudo de mercado: Pequenos negócios em números**. 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> . Acesso em: 10 nov. 2018.

TEODÓSIO, A. S.; SILVA, E. E.; RODRIGUES, F. R. G. **Discutindo o processo decisório: a contribuição dos principais modelos de análise**. Disponível em: <<http://www.mettodo.com.br/pdf/Discutindo%20o%20Processo%20Decisorio.pdf>> . Acesso em 31 mar. 2019.